

## APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA Y LA FORMACIÓN DE LOS GERENTES DE AGENCIAS DE EVENTOS

### Un estudio de caso en los municipios de Herval D'Oeste y Joaçaba – SC - Brasil

Luciana Davi Traverso Nodari<sup>†</sup>  
 Fabiula Vanzo<sup>\*\*</sup>  
 Nelson Santos Machado<sup>\*\*\*</sup>  
 Daniel Poletto Tesser<sup>\*\*\*\*</sup>  
 Augusto Fischer<sup>\*\*\*\*\*</sup>  
 José Elmar Feger<sup>\*\*\*\*\*</sup>  
 Universidade do Oeste de  
 Santa Catarina – Joaçaba, Brasil

**Resumen:** El presente artículo intenta comprender el rol de la experiencia en la formación de los gerentes de las agencias de eventos analizando la práctica de cinco gerentes en diferentes agencias en los municipios de Herval d'Oeste y Joaçaba, en el estado de Santa Catarina, Brasil. Se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas cuyos resultados fueron procesados por medio del análisis textual interpretativo. Los mismos sugieren que los entrevistados aprenden por intermedio de la experiencia adquirida cotidianamente en las agencias, utilizando el método de ensayo y error. A pesar de que el saber turístico muchas veces es definido como tácito, se puede señalar también que la experiencia adquirida a través de la enseñanza formal es relevante para el desarrollo de las propias experiencias de los gestores

**PALABRAS CLAVE:** eventos, aprendizaje organizacional, aprendizaje experiencial, gestión organizacional.

**Abstract:** Learning by Practice in the Travel Agencies Managers' Education: A Case Study of the Cities Herval D'Oeste and Joaçaba – SC - Brazil. The aim of this paper is to comprehend the role of experience in the training of event agencies managers. The experience of five managers from different agencies from Herval d'Oeste and Joaçaba, Santa Catarina's state, Brazil was analyzed. Qualitative interviews were conducted with semi-structured questions, which were asked to managers of the five agencies located in these cities. The interviews were transcribed and the data was analyzed using textual interpretation's analysis. The results suggest that respondents learn through experience in events held day by day, using mainly the processes of trial and error. Despite tourism is understood as

<sup>†</sup> Doctora en Administración por la Universidad Mackenzie, Brasil y Profesora de la Unoesc (Universidade do Oeste de Santa Catarina) Joaçaba, Brasil. E-mail: luciana.nodari@unoesc.edu.br.

<sup>\*\*</sup> Licenciada en Turismo y Administración Hotelera por la Unoesc y con un posgrado en Administración de Recursos Humanos pela Unoesc. (Universidade do Oeste de Santa Catarina) Joaçaba, Brasil. E-mail: fabiula@organizacaoeslimger.com.br.

<sup>\*\*\*</sup> Doctor en Ingeniería en Producción por la UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) Florianópolis, Brasil y Profesor de la Unoesc. E-mail: nelson@unoescsmo.edu.br.

<sup>\*\*\*\*</sup> Doctor en Ingeniería de la Producción por la UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) Florianópolis, Brasil y Profesor de la Unoesc. E-mail: daniel.tesser@unoesc.edu.br.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Doctor en Administración por la Universidad de San Paulo (USP) São Paulo, Brasil y Profesor de la Unoesc. E-mail: augusto.fischer@unoesc.edu.br.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Doctorando en Desarrollo Regional por la Unisc (Universidade De Santa Cruz) Santa Cruz, Brasil y Profesor de la Unoesc. E-mail: joseelmar.feger@unoesc.edu.br.

*being predominantly tacit, there is also the experience coming from formal education that is relevant for the development of the experience of these managers.*

**KEY WORDS:** *events, organizational learning, experiential learning, organizational management.*

## **INTRODUCCIÓN**

Tomando en cuenta la amplia diversidad que el concepto turismo abarca, no es posible comprender ese fenómeno sin delimitar lo que se pretende estudiar. Así, es preciso decir que el presente estudio se centra en el turismo de eventos. Ese segmento de la actividad turística tiene por objetivo satisfacer la necesidad del ser humano de convivir con diferentes grupos de personas, para salir de la rutina e intercambiar experiencias, ideas y opiniones.

*Un evento es un instrumento institucional y promocional, utilizado en la comunicación dirigida, con el fin de crear conceptos y establecer la imagen de organizaciones, productos, servicios, ideas y personas por medio de un acontecimiento previamente planificado, que sucede en un único espacio de tiempo, en el cual los participantes se encuentran, ya sea físicamente o por medio de recursos tecnológicos (Meirelles, 1999: 21).*

La actividad de eventos evolucionó de tal forma que actualmente se ha constituido en una importante actividad económica organizando el sector y especializando y profesionalizando las actividades que desarrollan (Matias, 2007). El sector de eventos también se preocupa actualmente de concretar los sueños de las personas organizando casamientos, graduaciones, inauguraciones, premiaciones, competencias, entre tantas otras actividades. Cabe a los organizadores de eventos la función de dejar una huella imborrable en la vida de los seres humanos que participan de las actividades realizadas.

Por tratarse de acontecimientos importantes en la vida de las personas, los organizadores de eventos deben preocuparse por el público que van a atender sean clientes, patrocinadores, sponsors, colaboradores o participantes. Por ese motivo el evento organizado *deberá identificarse con el perfil de las personas y grupos que constituyen el universo del evento planeado, en lo que respecta al origen, nivel cultural y social, poder adquisitivo, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, etc.* (Zanella, 2003:47).

En el intento por comprender mejor cómo funciona ese sector e identificar los aspectos de los gestores que deben ser desarrollados, este estudio se planteó como objetivo entender cuál es el rol del aprendizaje a través de la experiencia que deben cumplir los gerentes de las agencias de eventos. Este artículo sumará a los conceptos de la organización de eventos el de aprendizaje organizacional, buscando comprender cómo se da la adquisición de la experiencia de los gerentes de agencias de eventos de las ciudades de Herval d'Oeste y Joaçaba.

Joaçaba y Herval d'Oeste se ubican en Santa Catarina, a 400 kilómetros de la capital del Estado. Estas ciudades poseen su centro urbano separado por el Rio do Peixe y, a pesar de tener una pequeña población de 18.942 y 24.435 habitantes, respectivamente, presentan una gran dependencia mutua y en muchos aspectos tienen características de una única ciudad. Son un centro de referencia en servicios de salud, educación y comercio en particular para otras 15 ciudades ubicadas en un radio de 50 kilómetros en rededor donde residen unos 120 mil personas.

En esta región se localizan dos destinos turísticos estatales de referencia que atraen visitantes de distintas partes del país y el mundo; y una universidad, que enseña a aproximadamente 5 mil alumnos en las áreas de salud, ingeniería, administración y turismo. Estos elementos, los destinos turísticos y la universidad, son de vital importancia para dinamizar el sector de eventos estudiado.

Para poder comprender el rol de la experiencia en el aprendizaje de la función de los gerentes de las agencias de eventos, se optó por un abordaje cualitativo, elegido porque la fuente directa de los datos es el propio ambiente (Godoy, 1995).

Fueron entrevistados los gerentes de las cinco agencias de eventos existentes en los municipios de Herval d' Oeste y Joaçaba. Se considera que la transferibilidad de los resultados no depende de la representatividad de la muestra y tampoco se apoya en niveles de confianza estadísticos, debido a que la posibilidad de generalización no debe ser comprendida en términos convencionales, dentro de las metodologías cuantitativas (Godoy, 2005). También se resalta que el objetivo de una investigación cualitativa es realizar una descripción detallada del fenómeno estudiado, respetando el *locus de mirar* (perspectiva o visión) de los sujetos (Gephart, 2004).

Para la recolección de datos se utilizó la entrevista semi-estructurada con el objetivo de flexibilizar el abordaje a los entrevistados profundizando la información en los casos necesarios. El cuestionario fue elaborado considerando los aspectos teóricos que ameritaban ser analizados y las cuestiones que permitieran entender los aspectos estudiados. El mismo fue organizado en tres etapas: el abordaje, con el objetivo de iniciar la charla; la caracterización de los sujetos, para comprender el perfil de los entrevistados y de sus empresas; y la identificación de los aspectos relacionados al aprendizaje experiencial, para entender el contexto que rodea a la teoría del presente artículo.

Las entrevistas se realizaron con grabador y duraron 45 minutos cada una. Para el análisis de los datos se tuvieron en cuenta los principios y prácticas del análisis cualitativa propuesto por Tesch (2002) y el proceso de análisis textual interpretativo propuesto por Gil Flores (1994). Este último consiste en la reducción (separación, identificación y clasificación en grupos) de los elementos; la presentación de los datos (transformación y descripción de los grupos por categorías) y las conclusiones. Se optó por garantizar el anonimato de los participantes del estudio, a quienes se les atribuyeron los códigos de Gerente 1(G1) a Gerente 5(G5), de manera aleatoria. Dicha medida es ampliamente adoptada en los estudios cualitativos.

## MARCO TEÓRICO

Los aspectos abordados en el presente artículo se centran en el área donde se desarrolla la investigación, o sea, la organización de eventos. Se trabajó con los aspectos teóricos sobre la temática y los objetivos de este estudio se basaron en los conceptos del aprendizaje experiencial, desarrollados por Kolb (1984, 1997).

### Eventos

En forma creciente Brasil se viene destacando en la organización de eventos a nivel mundial. De acuerdo con la ICCA (*International Congress and Convention Association*):

*Brasil se aseguró la 8ª posición en el ranking mundial con 209 eventos internacionales realizados en 2007. El país es el líder en América Latina y en todo el continente americano está detrás de Estados Unidos. Desde 2003 subió 11 posiciones en el ranking de la ICCA, cuando ocupaba el 19º lugar con 62 eventos (Brasil, 2008).*

El objetivo del turismo de eventos es sorprender a las personas y despertar interés, curiosidad, emoción, entre otros sentimientos. *El tema o mensaje que se pretende transmitir a través del evento deberá ser establecido o inspirado de forma tal que motive el interés y la participación del público al que va dirigido (Zanella, 2003:47).*

El evento es todo acontecimiento programado que sale de la rutina, es especial, reúne a personas con intereses y objetivos comunes. Todo evento además de una actividad económica debe ser considerado una actividad social ya que genera beneficios para los hoteles y restaurantes, para el comercio local y regional, y para la población de la ciudad que es sede del evento (Britto, 2002).

Nakane (2000) clasifica a los eventos en dos grandes categorías: promocional e institucional. Los eventos promocionales tienen por objeto promover un emprendimiento como por ejemplo difundir una empresa, una marca o un producto. Los eventos institucionales buscan afianzar o crear un concepto, como la imagen de una institución, empresa, entidad, gobierno, etc.

Los eventos también pueden ser clasificados, según Meirelles (1999), de acuerdo con el área de interés: artístico, científico, cívico, cultural, deportivo, educativo, empresarial, folclórico, gubernamental, informativo, recreativo, político, religioso, social, y turístico. Otra forma de clasificarlos es en cuanto a su tipología: aula inaugural, conferencia, disertación, coloquio, videoconferencia o teleconferencia, *workshop*, seminario, simposio, congreso, encuentro, convención, semana (académica o empresarial), debate, mesa redonda, panel, entrevista colectiva, curso, foro, e investigación (Meirelles, 1999).

Martin (2003) considera que se puede diferenciar los eventos entre abiertos y cerrados. Para que el evento sea cerrado es necesario que [...] *la participación esté restringida a un solo grupo, normalmente de empleados de una misma empresa, una entidad de clase [...], cuyo objetivo es el intercambio de información, y la capacitación del personal* (Martin, 2003: 43).

Para que el evento sea abierto se necesita que esté [...] *organizado por una entidad de clase o una empresa promotora, pero cada participante paga sus propios gastos* (Martin, 2003: 43).

Martin (2003: 43) también subraya que todos los eventos poseen actividades sociales que [...] *son partes insustituibles en los eventos abiertos o cerrados, como el cóctel de apertura y la cena de cierre. Forman parte de las actividades sociales los cócteles, cenas, almuerzos, coffee breaks, brunchs, entre otras actividades que suponen el encuentro entre los participantes.*

El evento, independientemente de su porte o clasificación, tiene tres etapas; el pre-evento, el evento y el pos-evento. Según Martin (2003: 72) el pre-evento es la fase inicial del evento. Allí se define el proyecto y toda la estructura de la planificación, como también los gastos financieros, los proveedores y patrocinadores, y los controles administrativos.

En la etapa del evento Martin (2003: 72) explica que [...] *se monta el evento en el lugar elegido y se atiende las necesidades del público al cual está dirigido. También es el momento en que operan los proveedores y profesionales contratados durante el pre-evento.* En esta etapa es fundamental que todo sea ejecutado con éxito. Por lo tanto es importante que la etapa del pre-evento haya sido bien planeada.

En la etapa del pos-evento se cierra la planificación de todo el evento caracterizado por el desmonte de toda la estructura además de que es el momento de verificar los aciertos financieros y realizar los pagos a los proveedores. Se debe [...] *arreglar las cuentas con el cliente (dueño del evento), devolver todos los materiales no utilizados y enviar la correspondencia oficial catalogada y archivada correctamente con los informes financieros y el desempeño del evento* (Martin, 2003:72).

Observando las tres etapas del evento se consigue, según Martin (2003), tener una visión más amplia de todo lo que ocurrió en el mismo, verificando los puntos positivos y negativos para la ejecución de los próximos eventos. Las agencias se han organizado para ser más competitivas y actualmente cuentan con el apoyo de asociaciones nacionales e internacionales, entre ellas:

- ABEOC - Asociación Brasileña de Empresas Organizadoras de Eventos;
- ABRACCEF – Asociación Brasileña de los Centros de Convenciones y Ferias;
- UBRAFE – Unión Brasileña de Promotores de Ferias;
- ICCA – *International Congress and Convention*;
- CBC&VB - Confederación Brasileña de *Convention & Visitors Bureaux*;

Las agencias que están asociadas a esas instituciones reciben ayuda para mantenerse actualizadas sobre los cambios mundiales que, de alguna forma, afectan al sector de eventos; además de ser invitadas a diversos eventos promovidos por esas entidades con el fin de compartir experiencias y conocimientos.

También es necesario comprender el rol del aprendizaje experiencial en las actividades desarrolladas por los profesionales, los gerentes de las empresas organizadoras de eventos.

### **El aprendizaje a través de la experiencia**

La palabra experiencia deriva del latín *experientia*, y se la relaciona con los conceptos de experimento, práctica y habilidad (Cunha, 1986). Por lo tanto, la palabra experiencia remite a la idea de que la persona que desempeña alguna función y/o actividad desarrolla habilidades específicas a lo largo del tiempo. El Nuevo Diccionario Aurélio de la Lengua Portuguesa (Ferreira, 2004:856) señala que el significado de la palabra experiencia consiste en: 1. *Acto o efecto de experimentar (se); experimento, experimentación.* 2. *Práctica de la vida [...].* 3. *Habilidad, pericia, práctica, adquiridas con el ejercicio constante de una profesión, arte u oficio [...].* 4. *Prueba, demostración, intento, ensayo.*

Por lo tanto, la experiencia postulada en el presente trabajo no puede ser entendida como un fenómeno neutro decidido ocasionalmente y sin reflexión, porque la experiencia es culturalmente construida y remodelada a partir de los eventos vividos por los individuos (Kolb, 1984). De esa forma, la experiencia es estructurada e interpretada por el individuo en relación a lo que le sucede con el mundo que lo rodea, y depende de su interpretación y de los filtros de la percepción impuestos por la sociedad.

Entender la aplicabilidad de la palabra experiencia, excede la cuestión del individuo en la teoría del aprendizaje experiencial sugerida por Kolb (1976, 1984), porque el objetivo de la misma es enfatizar el papel central de la experiencia en el proceso de aprendizaje individual en las organizaciones. Esa teoría fue creada en base a los fundamentos de autores de la filosofía de la educación, como John Dewey; y de la psicología, como Kurt Lewin y Jean Piaget.

### **Los orígenes de la teoría del aprendizaje a través de la experiencia**

Para Dewey (1938 apud Kolb, 1984), el aprendizaje es un proceso de *feedback* que transforma los impulsos, sentimientos y deseos de la experiencia concreta en acciones premeditadas de orden mayor, o sea que debe existir un deseo o impulso para adquirir fuerzas para que efectivamente se promueva el cambio. El punto fuerte de sus estudios está en el pensamiento reflexivo del aprendizaje que proviene de la experiencia (Rigano y Edwards, 1998).

Para comprender el aprendizaje Dewey (1938 en Kolb, 1984), propone un modelo de 3 etapas que comprende: la observación de las condiciones del ambiente; el conocimiento de situaciones similares del pasado; y el análisis de lo que sucedió para que adquiriera un nuevo significado. El aprendizaje aparece como un proceso dialéctico que integra la experiencia y los conceptos, la observación y la acción, donde los intereses del aprendizaje se centran en las historias personales y en sus puntos de vista acerca de quiénes son y qué pueden o quieren hacer. Se extrae, especialmente, que la experiencia aparece como una herramienta para el aprendizaje.

Kurt Lewin (1951 en Kolb, 1984) en sus trabajos sobre dinámica de grupo con métodos de entrenamiento en laboratorio y grupos de entrenamiento (*T-groups*), descubrió que el aprendizaje se facilita en un ambiente donde hay tensión dialéctica y conflicto entre la experiencia concreta inmediata y el proceso analítico. El trabajo de Lewin también llamó la atención de Kolb (1984) sobre los valores personales pues éste enfatiza que tanto los sentimientos como los pensamientos son importantes para el aprendizaje individual.

Lewin (1951 en Kolb, 1984) propone un modelo de aprendizaje compuesto por cuatro fases: a) la experiencia concreta como materia prima para la observación y reflexión; b) la observación y la reflexión, como momentos en los cuales las observaciones son asimiladas; c) la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, donde la asimilación de la experiencia permite la teorización; y d) el test de aplicación de los conceptos en nuevas situaciones que sirve como guía para crear nuevas experiencias. La contribución especial de Lewin al trabajo de Kolb es la percepción de la importancia de crear experiencias personales que sirvan para iniciar el propio proceso de cuestionamiento y comprensión (Kolb, 1984).

Apoiado en la teoría de Jean Piaget, Kolb (1984) se centra en el aspecto cognitivo del aprendizaje describiendo cómo la inteligencia es moldeada por la experiencia. La inteligencia surge como un producto de la interacción entre el individuo y el ambiente que se vivencia, siendo la acción la clave de esa interacción. El modelo del proceso de desarrollo humano propuesto por Piaget (1970 en Kolb, 1984) posee cuatro etapas: *sensorio-motora*, en la cual el estilo de aprendizaje es concreto y activo; *representacional*, en la cual el aprendizaje ocurre por la manipulación y observación de imágenes; *de las operaciones concretas*, en la cual hay un intenso desarrollo de la abstracción simbólica; y *de las operaciones formales*, en la cual se dan los procesos de lógica representacional. Durante esas etapas el individuo, al desarrollarse, también está aprendiendo. Según Kolb (1984), la descripción del aprendizaje como un proceso dialéctico entre la asimilación de la experiencia como conceptos y el uso de los mismos para generar nuevas experiencias representa una importante contribución para entender cómo aprenden los individuos adultos.

Resumiendo, se puede decir que esas tres teorías influyeron en el trabajo de Kolb, como se observa en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Contribuciones de los modelos de procesos de aprendizaje para el aprendizaje experiencial de Kolb.

Contribuciones para el aprendizaje experiencial de Kolb	Autores
La importancia de las experiencias personales sirven para iniciar el propio proceso de cuestionamiento y comprensión de los individuos.	Lewin
La experiencia como formadora para el aprendizaje.	Dewey
El aprendizaje como un proceso dialéctico entre la asimilación de la experiencia en conceptos y el uso de esos conceptos para la experiencia.	Piaget
Articulación de los valores guiando el aprendizaje experiencial.	Lewin y Dewey
El aprendizaje como un proceso que dura la vida entera.	Lewin, Dewey y Piaget
El desarrollo del aprendizaje responde a un propósito individual.	Lewin, Dewey y Piaget

Fuente: Elaborado en base a Kolb (1984)

### La teoría del aprendizaje a través de la experiencia

Partiendo de las teorías elaboradas por los autores de la filosofía de la educación y de la psicología, Kolb (1976, 1984) estructura la teoría del aprendizaje experiencial, cuyo enfoque se vuelca al aprendizaje dentro de las organizaciones, donde éste se comprende como *el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia* (Kolb, 1984:38).

En esa teoría el aprendizaje debe ser concebido como un proceso y no debe ser comprendido en términos de resultados pues parte del presupuesto de que las ideas no son elementos inmutables del pensamiento, sino que son formadas y reformadas por la experiencia. Los resultados del aprendizaje representan registros históricos y no el conocimiento del futuro. Ese es el motivo por el cual Kolb (1976, 1984) dice que es importante comprender al aprendizaje desde la perspectiva del proceso y no de los resultados.

El conocimiento en las experiencias de aprendizaje es continuamente derivado y testeado, por lo tanto la continuidad de las experiencias es fundamental para el aprendizaje experiencial existiendo una fuerte interacción entre la expectativa y la experiencia. Si una experiencia no viola la expectativa acaba perdiendo valor para el aprendizaje, pues nada nuevo se aprende, lo que significa un no aprendizaje. El hecho de que el aprendizaje sea un proceso continuo pautado en la experiencia tiene implicaciones fundamentales para la teoría del aprendizaje experiencial, ya que en él todo aprendizaje pasa a ser visto como un reaprendizaje. Para que exista el aprendizaje, los aprendices deberán estar siempre reconstruyendo y re-significando lo que viven.

En el proceso de aprendizaje el individuo debe elegir su posición frente a los diferentes niveles existentes entre la acción *versus* la observación, y entre el involucramiento específico en la experiencia *versus* la reflexión abstracta de la situación. El proceso de aprendizaje requiere la resolución de conflictos entre modos dialécticamente opuestos de adaptación al mundo donde el aprendiz opta por roles más activos o más reflexivos, según la situación vivida. Según Kolb (1984) la manera en que son resueltos los conflictos entre esos polos opuestos determina el resultado del aprendizaje individual.



Para Kolb (1984) el aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo. Es holístico porque acontece en diferentes ambientes físicos y sociales, y en todas las etapas de la vida. Es el mayor proceso de adaptación humana, ya que involucra el funcionamiento integrado del organismo como un todo, o sea que engloba pensamiento, sentimiento, percepción y comportamiento.

Así, no considerar al ambiente como fuente de aprendizaje es contraproducente para la comprensión del proceso que ocurre y genera nuevo conocimiento, porque el aprendizaje involucra transacciones entre el individuo y el ambiente, no sólo en momentos de trabajo o enseñanza formal sino en las vivencias cotidianas de las personas. Para la teoría del aprendizaje experiencial la relación entre la persona y el ambiente es simbolizada por el doble significado de la palabra experiencia establecido por Kolb (1984).

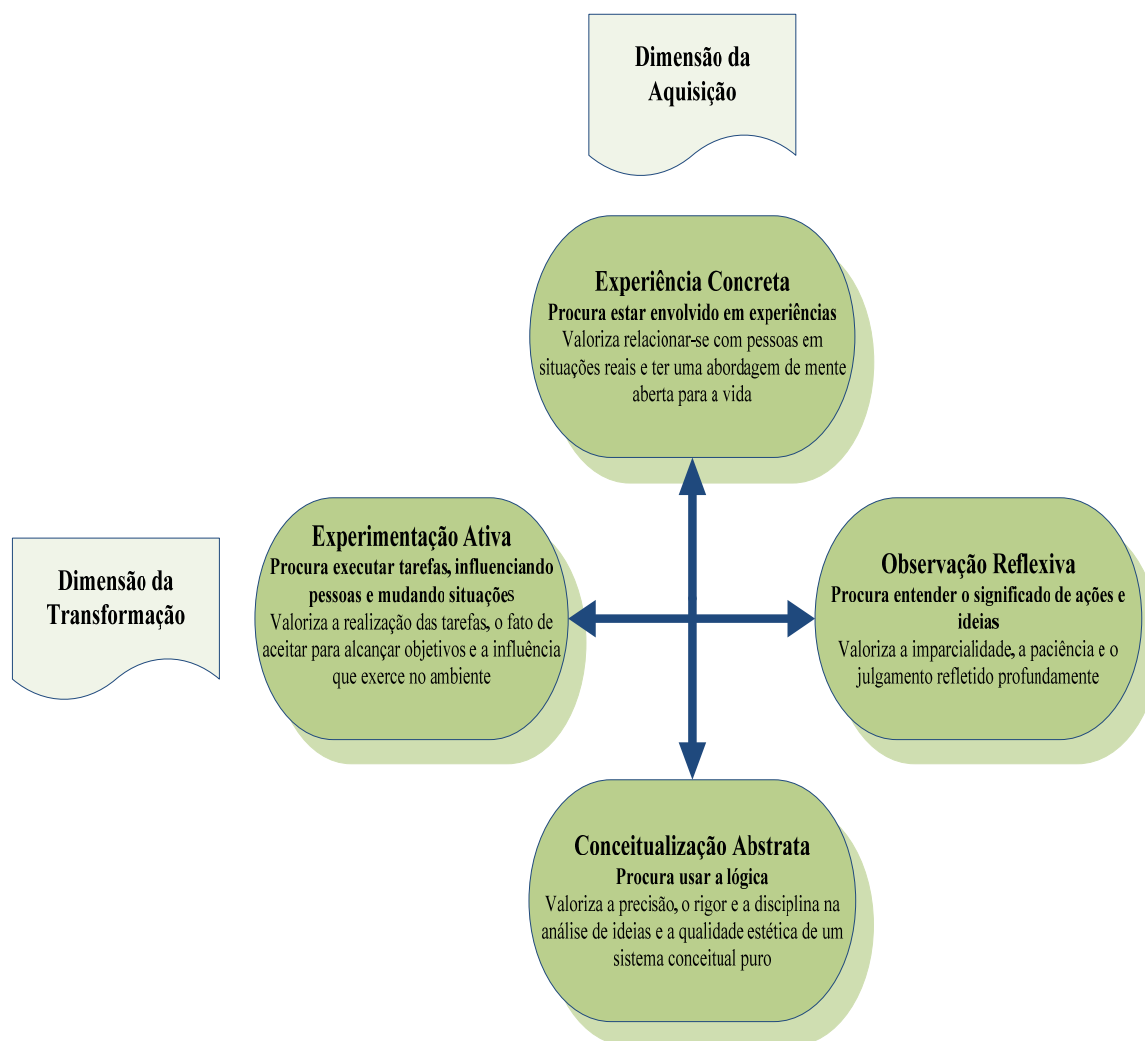
*Uno [de esos significados] es subjetivo y personal y se refiere al estado interno de la persona, como la experiencia de alegría y felicidad; y el otro es objetivo y ambiental, y puede ejemplificarse en la frase 'él tiene 20 años de experiencia en ese trabajo'. Esas dos formas de experiencia se interpenetran e inter-relacionan de maneras muy complejas, como por ejemplo en la expresión 'él no tiene 20 años de experiencia sino un año repetido 20 veces' (Kolb, 1984:35).*

El aprendizaje es comprendido como un proceso activo de interacción entre el individuo y el ambiente, que puede acontecer a lo largo de toda la vida y en todos los momentos de la experiencia humana. Por su parte, el conocimiento es el resultado de las transacciones entre esas experiencias subjetivas y objetivas, por lo tanto, el aprendizaje es el proceso de creación del conocimiento. El aprendizaje es concebido como un proceso donde las ideas son formadas y reformuladas a través de la experiencia, lo que lo convierte en un continuo reaprendizaje que se apoya en la experiencia de los individuos (Kolb, 1976, 1984).

Kolb (1984) describe dos dimensiones estructurales básicas del proceso de aprendizaje. La primera es la dimensión de la adquisición, que comprende dos modos dialécticamente opuestos de obtener la experiencia: a) por la directa comprensión de la experiencia concreta inmediata (experiencia concreta); y b) por la indirecta comprensión de las representaciones simbólicas de la experiencia (conceptualización abstracta).

La segunda es la dimensión de la transformación, que también comprende dos modos dialécticamente opuestos de transformar la experiencia: a) por la reflexión intencional (observación reflexiva); y b) por la acción extensional, o sea, por la experiencia activa en las vivencias de aprendizaje (experimentación activa). Esas dos dimensiones pueden observarse en la Figura 1.

Figura 1: Dimensiones estructurales subyacentes al proceso de aprendizaje experiencial



Fuente: Elaborado en base a Kolb (1984).

Por experiencia concreta se entiende el involucramiento real y efectivo en las situaciones humanas, donde el sentimiento es valorado por sobre el pensamiento, dándose preferencia al abordaje artístico por encima del racional. Las personas que se guían por la experiencia concreta tienden a relacionarse bien con los otros y frecuentemente toman decisiones intuitivamente, trabajan bien en situaciones no estructuradas y adoptan un abordaje de *mente abierta* en las situaciones de la vida (Kolb, 1997).

La observación reflexiva se refiere al entendimiento del significado de las ideas y las situaciones a través de la observación cuidadosa y la descripción imparcial de esas ideas y situaciones. El énfasis se pone en la reflexión y no en la acción, pues preocupa el entendimiento y no tanto por la aplicación práctica. Las personas que se orientan por la observación reflexiva tienden a intuir el significado de las situaciones y las ideas, y observan las cosas desde diferentes perspectivas. Se basan en sus propios pensamientos y sentimientos para formar su opinión y tienden a valorar la paciencia, la imparcialidad y los juicios profundos (Kolb, 1997).

Según Kolb (1997), la conceptualización abstracta privilegia el uso de la lógica, de ideas y conceptos. El pensamiento es valorado en oposición al sentir y la preocupación se centra en la construcción de teorías generales, dejando de lado el entendimiento intuitivo de la singularidad de las áreas específicas. Las personas que aprenden por la conceptualización abstracta tienden a planear sistemáticamente, manipular símbolos abstractos y realizar análisis cuantitativos, valorando la precisión, el rigor y la disciplina en el análisis de las ideas.

La experimentación activa se refiere a la acción de influenciar personas activamente, valorando las aplicaciones prácticas en oposición al entendimiento reflexivo. El énfasis está en el pragmatismo de la acción que busca resultados y no en la búsqueda de la verdad absoluta. Las personas con esa característica prefieren ejecutar tareas predisponiéndose a aceptar riesgos para cumplir sus objetivos, valorando la influencia que ejercen en el ambiente donde actúan (Kolb, 1997).

Esas cuatro dimensiones no deben ser separadas analíticamente; y más allá de que en algunas circunstancias estén empíricamente correlacionadas no son un continuo unitario. Cada una representa una oposición dialéctica entre dos dimensiones independientes, que mutuamente se complementan (Kolb, 1976).

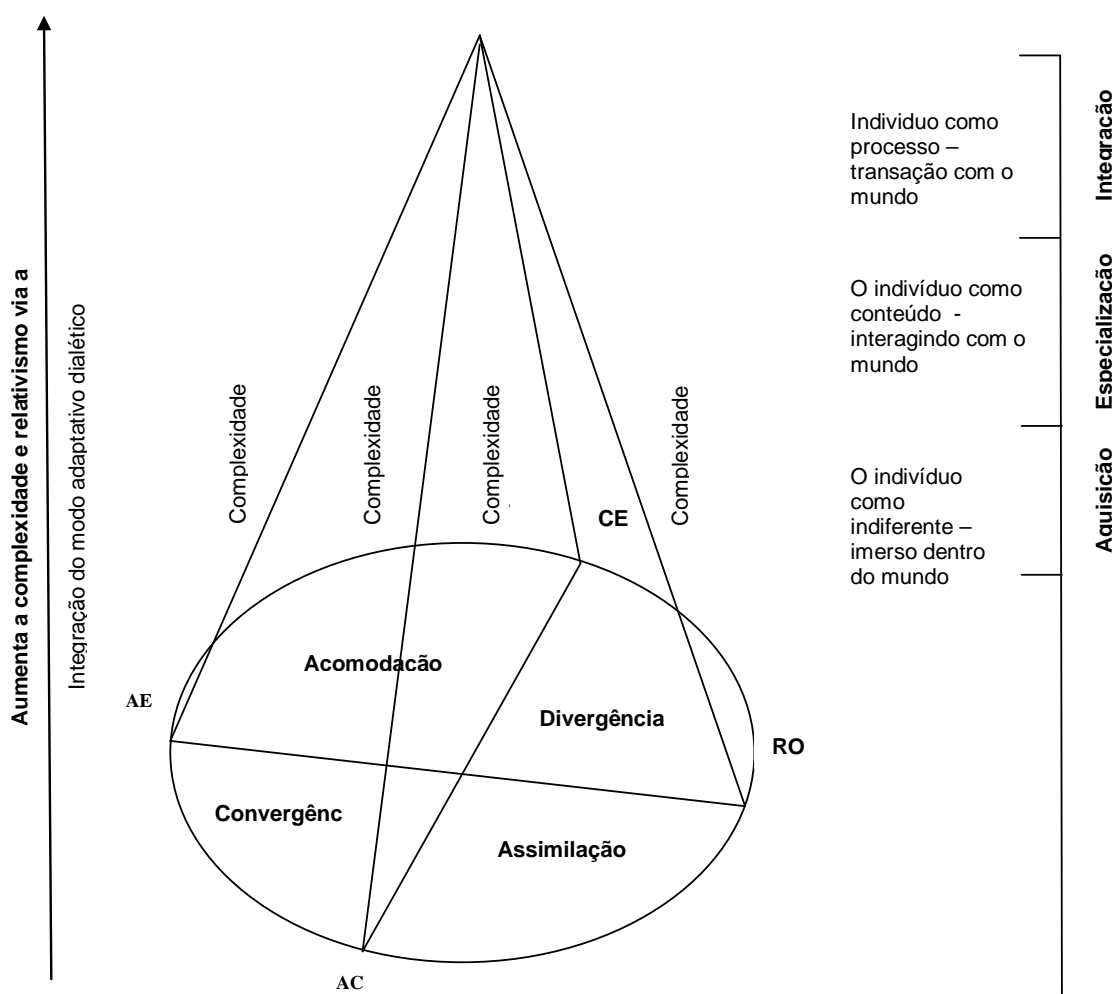
La teoría del aprendizaje a través de la experiencia considera que el desarrollo del individuo se da gracias al aprendizaje. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje da forma y actualiza el desarrollo de las potencialidades humanas. Esas potencialidades no son únicamente las biológicas, sino que también se refieren al proceso de socialización vivido por los individuos; lo que hace suponer que el desarrollo individual es formado por el sistema cultural del conocimiento social (Kolb, 1976, 1984).

A través de la experiencia de la imitación y la comunicación con otros y la interacción con el ambiente físico, las potencialidades de desarrollo interno son oficializadas y practicadas hasta que son internalizadas como un desarrollo independiente que forma parte de la característica de ese individuo. El aprendizaje se transforma en el vehículo para el desarrollo humano a través de interacciones entre los individuos con sus potencialidades biológicas y la sociedad con sus símbolos, herramientas y otros elementos culturales. La teoría del aprendizaje a través de la experiencia se centra justamente en esas transacciones entre el conocimiento personal y social, o sea, en las interacciones entre los individuos y los elementos culturales de la sociedad.

Los límites del desarrollo humano nunca serán descubiertos ya que la naturaleza humana está constantemente emergiendo en las transacciones entre los individuos y su cultura. Eso requiere que el aprendizaje se caracterice por la adaptación pro-activa al contexto. El desarrollo individual, según la teoría del aprendizaje experiencial, deriva de las dialécticas del aprendizaje en relación a dos procesos de funcionamiento: la diferenciación y la integración jerárquica.

Por diferenciación se entiende el aumento de la complejidad de las unidades y la disminución de la dependencia entre las partes buscando refinar, discriminar y elaborar las categorías de la experiencia y la variedad del comportamiento y, al mismo tiempo, aumenta la independencia del funcionamiento entre las partes separadas. La integración jerárquica se refiere a las respuestas ante la complejidad causada por el aumento de la diferenciación creando flexibilidad en la integración y organizando la experiencia, lo que posibilita lidiar con los cambios e incertidumbres del ambiente, así como desarrollar complejas construcciones de la realidad que crean las normas simples y absolutistas de la diferenciación, tales como bueno o malo (Kolb, 1984).

Figura 2: Teoría del aprendizaje a través de la experiencia de crecimiento y desarrollo



Fuente: Kolb (1984: 141)

Para Kolb (1984) el desarrollo efectivo individual y cultural se encuentra en cuatro dimensiones conocidas como complejidad afectiva, complejidad de percepción, complejidad simbólica y complejidad de comportamiento. Éstas están inter-relacionadas en el proceso holístico de aprendizaje

y están representadas por un cono (Figura 2), donde la base representa los menores estados de desarrollo y la punta representa el pico del desarrollo.

El desarrollo de cada dimensión está marcado por una creciente complejidad y relativismo en las experiencias de los individuos y por el más alto nivel de integración del conflicto dialéctico entre los cuatro modos básicos de aprendizaje. En los estados iniciales del desarrollo, el progreso en cada dimensión se puede dar de forma independiente. En tanto que en los estados más altos, un modo del desarrollo produce el desarrollo en otros modos mostrando que las cuatro dimensiones están más integradas a medida que alcanzan niveles más altos de desarrollo (Kolb, 1984).

El proceso de desarrollo humano está dividido en tres amplias etapas de maduración: adquisición, especialización e integración. La primera se refiere a la *adquisición* de las habilidades básicas de aprendizaje y de las estructuras cognitivas, se origina en el nacimiento y dura hasta la adolescencia. La etapa de la *especialización* se corresponde con la educación formal, incluyendo el desarrollo profesional y las experiencias recientes de la edad adulta en la vida personal y profesional. El individuo alcanza la individualidad y se define en términos de contenido, identificando cosas que puede hacer, experiencias vividas y cualidades construidas. También representa el momento en que el individuo interactúa con el mundo. En las dos etapas mencionadas no se producen alteraciones de una sobre la otra (Kolb, 1984).

Para Kolb (1984). la etapa de la *integración* no es necesariamente alcanzada por todos los individuos, debido a que en ella se produce la confrontación existencial entre las demandas sociales y las necesidades personales de satisfacción. Esa transformación de una etapa en otra puede desarrollarse como un proceso de despertar gradual o como el resultado de una crisis existencial después de un divorcio o de la pérdida de un trabajo. Con ese nuevo paradigma y de acuerdo con las características de cada individuo, las experiencias personales cambian los esquemas de referencia usados para experimentar la vida, evaluar actividades o para tomar decisiones.

### **Investigaciones realizadas siguiendo el enfoque teórico del aprendizaje experiencial**

A través del relevamiento bibliográfico realizado se constató la existencia de dos estudios (Reis, 2007; Didier, 2008) que poseen la misma línea teórica del presente trabajo. El primero es una disertación presentada en el posgrado en Administración de Empresas de la Universidad Presbiteriana Mackenzie en la ciudad de San Pablo, Brasil, para obtener el título de Magíster. Esa investigación dio a conocer que los gerentes reflexionan en el momento en que se enfrentan a las experiencias no familiares u otro tipo de dificultades e imprevistos.

A partir de ese estudio se pudo constatar que cuanto más compleja es la situación mayor es el grado de interpretación, evaluación y reflexión en el momento haciendo que la experiencia se transforme en aprendizaje. Reis (2007) identificó que muchos gerentes buscan ayuda en el ambiente

externo para solucionar problemas internos de la empresa porque creen que las personas desvinculadas de la organización pueden tener una visión diferente de cómo lidiar con una determinada situación. Los gerentes aseguran que esas experiencias acumuladas a lo largo de la vida pueden ayudar a resolver los problemas. Así, Reis (2007) señala que la reflexión individual es influida por la interacción con otros individuos.

Con el correr de los años y con las experiencias adquiridas muchos gerentes comienzan a crear sus propias teorías y a realizar experimentos en busca de nuevos aprendizajes. Así, obtienen respuestas de sus propios experimentos, lo que proporciona mayor familiaridad con la situación, generando el consecuente aprendizaje.

A partir del momento en que un gerente se enfrenta con una situación diferente procura hacerla familiar para poder incluirla entre las posibles actividades que serán realizadas. Reis (2007) destaca que los gerentes, cuando inician el contacto con una situación que no les es familiar se ponen tensos, ansiosos e inseguros y van adquiriendo audacia y confianza en sí mismos a través de las experiencias vividas a medida que pasa el tiempo.

El segundo estudio analizado es un artículo enviado al V Seminario de la Asociación Nacional de Investigación y Posgrado en Turismo (ANPTUR) en 2008. La autora identifica que los gerentes aprenden predominantemente de tres formas diferentes: por medio de las experiencias profesionales anteriores, las experiencias de vida personal y reflexionando sobre sus propias experiencias. En relación al aprendizaje a través de las experiencias profesionales anteriores, la autora explica que toda experiencia toma algo de lo vivido e influye sobre lo que vendrá después. Así, las experiencias anteriores en el ámbito hotelero contribuyen a que los gerentes posean conocimiento para desempeñarse mejor en su actual actividad gerencial. Los gerentes participantes de este estudio relatan que, por medio de esas experiencias anteriores, aprendieron a lidiar con los diferentes niveles jerárquicos, a trabajar con cuestiones técnicas, a utilizar herramientas gerenciales, y también a relacionarse mejor con los clientes de los hoteles.

En relación a las experiencias personales, los tres casos evaluados por Didier (2008) presentaron resultados diferentes, porque la experiencia personal difícilmente es igual entre las personas, lo que hace que el aprendizaje presente características diferentes. La autora también destaca que los gerentes de los hospedajes aprenden reflexionando acerca de sus propias experiencias, lo que puede suceder en dos situaciones: dentro o fuera de la organización. Dentro de la organización, se da la reflexión al momento de la acción como por ejemplo ante una necesidad de cambio, de incremento en las ventas u otro tipo de demandas. Sin embargo, muchos gerentes de hoteles dicen que fuera de las organizaciones consiguen reflexionar mejor porque están lejos del agitado ambiente de trabajo, donde son permanentemente interrumpidos (Didier, 2008).

La revisión bibliográfica permite destacar que más allá de que el aprendizaje experiencial se de a través de un proceso cuyas etapas, tiempos y dinámicas son suficientemente conocidos, en la vida gerencial tales experiencias varían de un individuo a otro, así como son influenciadas por los contextos internos y externos. De esa forma, se considera pertinente entender cómo se da el aprendizaje de la experiencia en las organizaciones.

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del análisis fueron organizados en grandes temas, de acuerdo con las preguntas de la entrevista y considerando la bibliografía existente sobre el asunto. Inicialmente se presentan los datos referentes al perfil de los entrevistados (Cuadro 2) y las características de las agencias. Luego se identificó el rol de la experiencia en la formación de los gerentes de las agencias de eventos de los municipios mencionados.

Cuadro 2: Caracterización de los sujetos investigados

Sujeto	G1	G2	G3	G4	G5
<b>Edad</b>	32 años	49 años	24 años	49 años	49 años
<b>Sexo</b>	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
<b>Formación superior</b>	Turismo y Administración Hotelera;	Administración; Derecho;	Turismo y Administración Hotelera;	Derecho; Pedagogía; Antropología y Doctorado en Mercado y Derecho.	Ciencias Políticas y Marketing; Turismo y Hotelería (nivel técnico); Posgrado en Comunicación y Marketing.
<b>Cargo</b>	Gerente	Gerente / Procurador	Gerente	Gerente / Propietario	Gerente/Propietaria
<b>Tiempo en el cargo</b>	5 años	9 años	2 años	3 años	3 años
<b>Tiempo que trabaja con eventos</b>	5 años	15 años	2 años	3 años	16 años
<b>Municipio</b>	Joaçaba	Joaçaba	Herval d' Oeste	Joaçaba	Joaçaba

Fuente: Datos de la investigación

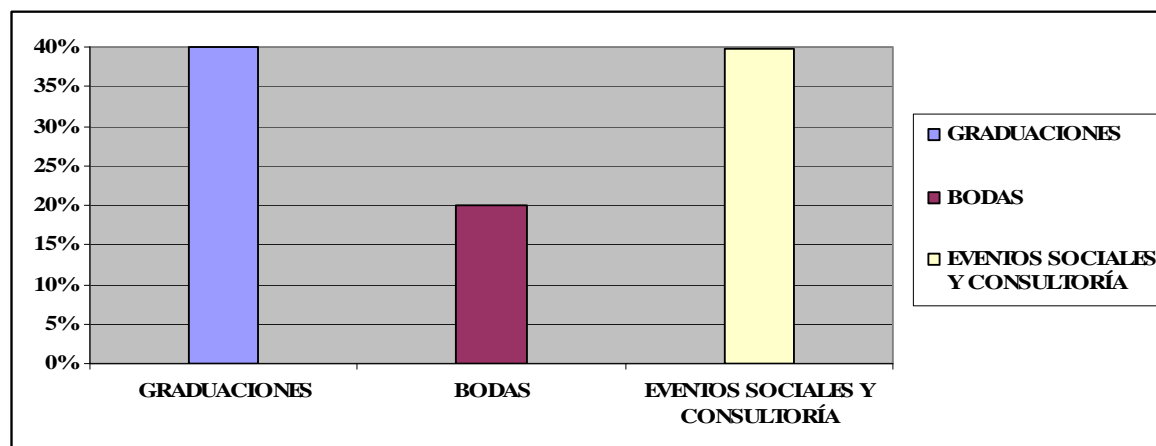
Tres de los cinco entrevistados son mujeres; y en relación a la edad sólo dos tienen menos de 40 años lo que indica una amplia experiencia anterior. En cuanto a la formación de los gerentes entrevistados, 2 poseen formación en el área de turismo y administración hotelera, 1 es técnico en turismo y hotelería y los otros 2 tienen formación superior en otra área. Considerando que 3 de los 5 gerentes entrevistados tienen algún tipo de formación en el área de turismo se puede afirmar que esos profesionales cuentan, además de conocimiento práctico, con conocimiento teórico sobre eventos.

Los gerentes comienzan a desempeñarse en el cargo cuando sus agencias ingresaron al mercado, ya que todos los entrevistados son propietarios o socios propietarios de las agencias de eventos. Sólo 2 de los gerentes se desempeñaron en el área por más tiempo y poseen experiencia

profesional en otras actividades. Hay que decir que ese conocimiento previo del mercado estimuló a ambos gerentes a montar su propio negocio. Los otros 3 gerentes se iniciaron en la actividad con las prácticas realizadas en la carrera de turismo y luego pusieron su propia agencia de eventos.

Las agencias investigadas ofrecen básicamente los mismos servicios, especialmente graduaciones, casamientos, fiestas de aniversarios, y eventos empresariales (Gráfico 1).

Gráfico 1: Tipos de servicios prestados por las agencias de eventos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos relevados

Como el mercado de trabajo se encuentra en constante cambio, los gerentes de las agencias procuran ofrecer a sus clientes algunos elementos de diferenciación, como una mejor atención y recursos tecnológicos sin costo adicional. Los gerentes 1, 2 y 5 consideraron que la atención al cliente es una de las formas más importantes de diferenciación, como se puede observar en el testimonio del gerente 2:

*[...] lo que nos diferencia, lo que a nosotros nos gusta es la creatividad, nos gusta cambiar [...] pero el gran [...] elemento diferencial es la atención, la relación personal en a atención que se da en el evento (G2).*

El gerente 4 considera que, además de una atención diferenciada, es preciso innovar; y basado en esa creencia, comenzó a invertir en recursos tecnológicos como diferencial de su empresa.

*En realidad nosotros tenemos algunos buenos elementos diferenciales. El primero de ellos es que somos la única empresa que transmitimos en vivo por internet la graduación [...]. Recientemente transmitimos la última graduación de la carrera de Comercio Exterior y accedieron desde África [...] Austria, Alemania y Suiza [...]. Otro gran elemento diferencial es el álbum de fotografías. Nosotros no trabajamos con álbum cerrado, todas las otras empresas sí lo hacen, o sea que los alumnos reciben la visita del vendedor del álbum y ahí es donde el alumno tiene el costo adicional de R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00. Con nuestra empresa cada alumno tiene su contraseña y su link específico en nuestro*



*site donde puede acceder a su álbum. Allí elige con calma cuántas y cuáles fotos quiere comprar para armar el álbum. Otro elemento diferencial es la producción de clips para el momento de la graduación. Como tenemos una productora de video, todos los turnos [...] en Joaçaba, por ejemplo, reciben incondicionalmente el 100% de cobertura de sus pre-eventos y eventos sin costo adicional, mientras que las empresas que tienen que tercerizar el servicio tienen un costo adicional. (G4).*

Los gerentes destacan la importancia de la participación del cliente en la creación del evento. Además, 3 gerentes se refirieron a la importancia del *check list*, para no olvidar los detalles en la planificación de un evento; y otro gerente mencionó el *briefing* como actividad relevante. Sólo un gerente identificó al pos-evento como relevante para las actividades del sector.

Se puede observar que los entrevistados siguen principalmente uno de los métodos que comenta Bettega (2001), o sea que utilizan el *check list* para llevar a cabo los eventos. No obstante, el *briefing* y el pos-evento también son herramientas importantes para los profesionales que trabajan en la organización de eventos y llama la atención que no hayan sido citados por los entrevistados.

Los gerentes entrevistados creen que la experiencia es crucial para organizar eventos de calidad, sea esa experiencia adquirida por las prácticas o a través de la propia organización de eventos, reflexionando sobre los errores y aciertos con el objetivo de mejorar los próximos. De esa forma, todos los entrevistados coinciden en que la realización de un evento es crucial para el perfeccionamiento del próximo evento, destacando el rol de la experiencia en esta actividad.

Entre los cinco gerentes entrevistados, cuatro tienen experiencia previa y tres de ellos la adquirieron en actividades curriculares formales (prácticas de laboratorio y cursos de nivel superior), en tanto que uno de los gerentes adquirió su experiencia en el mercado de trabajo.

El gerente sin experiencia previa en el área de eventos vive la actividad como observador. Vio que el área de eventos es amplia y diversificada, realizó un estudio de mercado, y decidió invertir.

*En realidad yo trabajé en enseñanza superior durante 23 años [...] y antes de tener la idea de organizar graduaciones, ya había participado en cientos de ellas. Entonces, fue casi un hecho natural, se hizo un estudio de mercado y percibimos, con visión de futuro, un negocio que permite brindar un servicio que capta al cliente porque se trabaja con emociones [...]. Yo creo que el factor primordial de mi aprendizaje fue mi vivencia en la universidad (G4).*

Todos los entrevistados describen la importancia de la experiencia a la hora de planear y poner en práctica eventos. Para sistematizar los errores y los aciertos, el gerente 5 se reúne con el equipo que llevó a escena el evento. Esa reunión posibilita identificar las diferencias entre lo que se planeó y el resultado de la acción.

*Primero es fundamental ese conocimiento porque con la experiencia la gente comienza a percibir los errores y dificultades, recordando otro evento [...] Después de cada evento siempre me senté con mis alumnos de la universidad, para ver lo que se hizo mal y por qué se hizo mal [...] Eso estaba en la planificación? No? Entonces por qué sucedió? Fue una falla técnica? No. Fue una falla humana? No. Siempre hago esa reunión para que lo que se hizo mal en ese evento no se repita en el siguiente evento, o en cualquier otro (G5).*

Los estudios de Kolb (1984) se centran en el pensamiento reflexivo y en el aprendizaje a través de la experiencia (Rigano y Edwards, 1998). En ese sentido, se observa que el gerente 5 pone en práctica la teoría de Kolb destacando el deseo de promover cambios y de no cometer los mismos errores, descubriendo sus causas y mejorando sus acciones en los próximos eventos.

Los demás entrevistados consideran que la experiencia acumulada en los eventos ayuda a evitar los mismos errores y a percibir fallas antes de que ocurran.

*Ella ayuda, porque usted tiene que tener experiencia, teoría, y habilidades. La experiencia ayuda porque da conocimiento, información, le avisa lo que debe hacer en el próximo evento (G2).*

El gerente 4 también comenta que el aprendizaje acumulado brinda la posibilidad de hacer varias evaluaciones del proyecto:

*Todo el aprendizaje acumulado permite hacer una evaluación constante del proyecto, de lo que estuvo acertado y de lo que estuvo equivocado [...]. Un evento siempre perfecciona al próximo, y la experiencia acumulada contribuye con el proceso para nuevos proyectos (G4).*

En relación a las respuestas de los entrevistados, se puede decir que el aprendizaje está vinculado al aprendizaje experiencial, sugerido por Kolb (1984), porque es concebido como un proceso por el cual las ideas son formadas y reformuladas a través de la experiencia, lo que lo transforma en un continuo reaprendizaje que se basa en la experiencia de los individuos.

Los gerentes 1, 3, 4 y 5 consideran que actúan en el área motivados por la identificación con lo que hacen, o sea porque les gusta lo que hacen y la consideran una actividad dinámica, ya que los eventos no permiten la existencia de una rutina de trabajo muy estructurada. Otro motivo por el cual trabajan en eventos es el conocimiento que poseen, que deriva de la experiencia acumulada. Los gerentes 1, 3 y 5 consideran que su identificación con este sector fue mayor después de las prácticas realizadas en la carrera de Turismo y Administración Hotelera donde tuvieron mayor contacto con la experiencia práctica y su relación con la teoría. En ese aspecto, el aprendizaje formal es una fuente de conocimiento que impacta en el cúmulo de experiencia.

*Desde el primer día, en, el curso de turismo, me ha fascinado con la disciplina de eventos, porque soy dinámica, creativa, extremadamente creativa [...] y la rutina me aburre, me aburre mucho, no me gusta. La gran diversidad que el área presenta es apasionante, muy fascinante (G5).*

Cuando se les preguntó sobre las fuentes de conocimiento para ejercer la gerencia de las agencias de eventos, todos los entrevistados destacaron la importancia de la vivencia práctica que provee información para el desarrollo de los próximos eventos. El gerente 5 explica que esa vivencia práctica es importante cuando está acompañada por el proceso de observación y reflexión.

*Ah... estudiar, observar, ser extremadamente observador, pero también prestar atención a la experiencia, detener la mirada no sólo en los errores sino también en los aciertos. En los errores para corregirlos y no cometerlos nuevamente, y en los aciertos para mejorar en los próximos eventos... (G 5)*

Además de la observación y la reflexión, el gerente 5 marca como fuente de conocimiento las experiencias anteriores provenientes de otra área y las reuniones con el equipo de trabajo para evaluar las actividades que se realizan después de cada evento. Esta iniciativa de reflexión grupal permite compartir las experiencias vividas, transformando el conocimiento tácito en conocimiento explícito de ese equipo de trabajo, como sugieren Baker, Jensen y Kolb( 2002).

Para el gerente 3, la lectura y la investigación en Internet y en revistas aparecen como formas de adquirir conocimiento. No obstante, esas formas de adquisición son complementarias, ya que la manera más importante de alcanzar los conocimientos en este sector es la vivencia práctica intensiva.

*Hacer muchas prácticas, actualizaciones con lecturas, investigaciones en internet y revistas, y mucha dedicación (risas). Hay que estar 24 horas por día dedicados a eventos (risas). (G3)*

Las estrategias de aprendizaje formales para la adquisición de conocimiento, son mencionadas por aquellos que poseen algún tipo de conocimiento adquirido por las vías tradicionales de enseñanza. Ese conocimiento formal es, inclusive, percibido por el gerente 1 como un elemento diferencial que confiere credibilidad profesional en el mercado:

*Primero hay que estudiar turismo (risas) porque creo que ese es el elemento diferencial, se debe estar formado. Hay muchas agencias de eventos, pero también hay muchos amateurs y la gente percibe la diferencia... Por eso creo que primero hay que estudiar turismo, adquirir gran cantidad de información técnica sobre eventos para después llevarla a la práctica... Toda empresa no es fácil, no es simplemente "ah... voy a abrir una empresa...". No funciona así... está el cliente que exige... hay que insertarse formalmente en el mercado y tener credibilidad (G1)*

El Cuadro 3 muestra las fuentes y las estrategias formales para adquirir conocimiento, utilizadas por los gerentes de las agencias de eventos entrevistados en este artículo. Asimismo muestra que la vivencia práctica (para los entrevistados 1, 3 y 5) no aparece como la única estrategia de aprendizaje, pues se destacan otros elementos que complementan el proceso de aprendizaje experiencial a través de la vivencia práctica. Los gerentes entrevistados tuvieron contacto con el aprendizaje formal del área de turismo, tanto en universidades como en la enseñanza técnica, enfatizando la posibilidad de que la enseñanza formal puede contribuir al desarrollo de profesionales que conozcan mejor el contexto social del área (Kolb, 1984). Se sugiere la realización de otras investigaciones sobre ese tema con el fin de identificar si esa tendencia se observa en otros contextos y en diferentes ciudades.

Cuadro 3: Fuentes y estrategias formales para adquirir conocimiento en el área de eventos

	G1	G2	G3	G4	G5
Fuentes de conocimiento	Práctica; ABEOC; Ruta de la Amistad;	Práctica;	Práctica; Búsqueda en internet; Revistas; Lectura;	Práctica;	Práctica; Observación; Reflexión; Charlas con los colegas; Experiencia anterior adquirida en otra área;
Estrategias formales de adquirir conocimiento	Enseñanza formal (graduación);		Enseñanza formal (graduación);		Enseñanza formal (técnico);

Fuente: Datos de la investigación

Como última pregunta de la entrevista se solicitó a los gerentes que dieran alguna sugerencia para aquellos que fueran a asumir el cargo de gerente de una agencia de eventos. Ellos dijeron que es necesario hacer una carrera específica del área para adquirir la teoría sobre eventos y realizar algunas prácticas; y aseguraron que, de esa forma, ganarían conocimiento y experiencia en el sector de eventos. A pesar de que el saber turístico se cree que es predominantemente tácito (Beni, 2003), se observó cierta preocupación por la formalización del aprendizaje a través de las actividades tradicionales de enseñanza.

Cabe mencionar que los gerentes entienden que debe existir un claro equilibrio entre la práctica y la teoría al adquirir experiencia profesional en el sector de eventos.

## CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de este artículo se pudo ver que los entrevistados consideraron que la experiencia es crucial para el desarrollo profesional, y creen que aumenta el conocimiento. Otro hecho que los entrevistados consideraron importante para un profesional del área de turismo, más precisamente un gerente de agencias de eventos, es el conocimiento teórico adquirido a través de la educación formal.

Sólo un entrevistado consideró que participar de asociaciones como ABEOC o Ruta de la Amistad, también es muy importante, ya que estas entidades dan información a sus asociados y los ayudan con sus dudas y a desarrollar proyectos, entre otras ventajas. Estas entidades destacan la importancia del contexto social como complemento del aprendizaje experiencial (Kolb, 1984).

Se observó que los entrevistados no trabajan directamente con la conversación como proceso de aprendizaje (Baker, Jensen y Kolb, 2002; 2005). Esos autores proponen que la construcción de nuevos significados transforma, a través de las conversaciones, a las experiencias colectivas en conocimiento. Al disponer de tiempo para la reflexión grupal el equipo crea oportunidades para repensar ideas que quizá no fueron tenidas en cuenta antes; además de proporcionar oportunidades para la reflexión individual y colectiva profunda.

Los entrevistados no consideraron a las conversaciones como una forma de aprendizaje, sin embargo, se vio que todos se reúnen después de los eventos con su equipo de trabajo, y con sus clientes, para conversar sobre el evento que pasó. El gerente 5 utiliza la técnica del *feedback* en la relación con sus empleados y clientes, indicando que la conversación puede promover el aprendizaje. También se recomiendan nuevos estudios sobre ese aspecto a fin de verificar cómo la conversación contribuye a la re-significación del conocimiento de los organizadores de eventos; asunto que no fue profundizado en este artículo.

También se pueden realizar estudios relacionados con la gestión del conocimiento y la investigación de las formas utilizadas por las empresas del sector turístico para la apropiación del conocimiento adquirido por medio de la experiencia. Se destaca que el aprendizaje de los colaboradores puede generar un proceso de aprendizaje organizacional, modificando procedimientos e instrucciones de trabajo. Entender ese proceso de transformación del conocimiento tácito en explícito también puede perfeccionar el propio proceso de aprendizaje organizacional.

Se recomienda la realización de este estudio en otras áreas de la actividad turística para estar al corriente si el aprendizaje experiencial se ve tan claramente como aquí en otros segmentos del turismo. También se sugiere que se hagan nuevas investigaciones utilizando estrategias diferentes, tal como la observación participante, por ejemplo.

Se observa que la teoría de Kolb (1984: 38), al hacer hincapié en el aprendizaje comprendido como *el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia*, se encuadra firmemente en el área de eventos. Se afirma lo anterior considerando que los gerentes entrevistados testimoniaron que la experiencia, la percepción y el comportamiento son fundamentales para el desarrollo y perfeccionamiento de futuros eventos. Según los entrevistados, a través de la experiencia los eventos son continuamente mejorados, corrigiendo errores y repitiendo aciertos. Por lo tanto generando acumulación del conocimiento.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Baker, A. C. Jensen, P. J. y Kolb, D. A.** (2005) "Conversation as experiential learning". *Management Learning*. 36 (4): 411-427
- Baker, A. C. Jensen, P. J. y Kolb, D. A.** (2002) "Learning and conversation". In: Baker, A. C.; Jensen, P. J. y Kolb, D. A (Org.) *Conversational Learning. An Experiential Approach to Knowledge Creation*. Quorum Books: Westport
- Beni, M. C.** (2003) "Análise estrutural do turismo". SENAC, São Paulo
- Bettega, M. L.** (2001) "Eventos e Cerimonial: simplificando ações". Educs, Caxias do Sul
- Brasil** (2008) ABEOC - Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Evento. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br>>. Acesso em: 12 set. 2008
- Britto, J.** (2002) "Estratégias para eventos: uma ética do marketing e do turismo". Aleph, São Paulo
- Cunha, A. G.** (1986) "Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa". Nova Fronteira, Rio de Janeiro
- Didier, J.** (2008) "Vivendo e aprendendo: como os gerentes de meios de hospedagem aprendem por meio de suas experiências? V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo. Anais: 1-12
- Ferreira, A. B. H.** (2004) "Novo dicionário da língua portuguesa". Positivo, Curitiba
- Gil Flores, J.** (1994) "Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa". PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona
- Gephart, R.** (2004) "From the editors. Qualitative research and the academy of management journal". *Academy of Management Journal*. 47 (4): 454-462
- Godoy, A. S.** (1995) "Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades". *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 35(2): 57-63
- Godoy, A. S.** (2005) "Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa". *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 3 (2): 85-94
- Kolb, D. A.** (1976) "Management and the learning process". *Management Review*. 18 (3): 21-31
- Kolb, D. A.** (1984) "Experiential learning: experience as the source of learning and development". Prentice Hall, New Jersey
- Kolb, D. A.** (1997) "A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. (Org.). *Como as Organizações Aprendem. Relatos do Sucesso de Grandes Empresas*. Futura, São Paulo, pp. 321 - 340.
- Martin, V.** (2003) "Manual prático de eventos". Atlas, São Paulo
- Matias, M.** (2007) "Organização de eventos: procedimentos e técnicas". Editora, Manole, São Paulo
- Meirelles, G. F.** (1999) "Tudo sobre eventos". Editora STS, São Paulo
- Nakane, A.** (2000) "Técnicas de organização de eventos". Editora Infobook, Rio de Janeiro
- Reis, D. G.** (2007) "O papel da reflexão na aprendizagem gerencial". São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. Pós-graduação em Administração de Empresas (Dissertação). Disponível em: <[http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=477](http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=477)>. Visitado el 15 de septiembre de 2008

**Rigano, D. y Edwards, J.** (1998) "Incorporating reflection into work practice: a case study". *Management Learning*. 29(4): 431-446

**Tesch, R.** (2002) "Qualitative research: analysis, type and software tools". Falmer Press, New York

**Zanella, L. C.** (2003) "Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização". Atlas, São Paulo

Recibido el 02 de noviembre de 2009

Correcciones recibidas el 18 de diciembre de 2009

Aceptado el 29 de diciembre de 2009

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués