

# Artes y psicología en las metodologías de aprendizaje universitario en dirección de empresas

García Merino, María Teresa\*  
Santos Álvarez, María del Valle\*\*

## Resumen

Las metodologías docentes tradicionales resultan en ocasiones insuficientes para aprender determinadas competencias y habilidades. En el caso de los estudiantes universitarios de administración y dirección de empresas sucede, por ejemplo, con habilidades directivas de carácter interpersonal y con ciertas competencias instrumentales. El objetivo perseguido con este trabajo es dar entrada a metodologías que complementen a las tradicionales y favorezcan dicho aprendizaje, para lo que recurrimos a las artes (concretamente a técnicas teatrales) y a la psicología. Con el propósito de atender a dicho objetivo se constituyó un grupo interdisciplinar de innovación docente y se organizó un taller, dirigido a estudiantes universitarios de dirección. La metodología utilizada en las diferentes sesiones del Taller fue esencialmente interactiva y participativa. Con su realización se ha puesto de manifiesto el interés de plantear nuevas metodologías que favorezcan el aprendizaje del estudiante y contribuyan a desarrollar sus competencias interpersonales e instrumentales, de cara no sólo a su desarrollo académico sino sobre todo profesional.

**Palabras clave:** Artes, psicología, aprendizaje, dirección de empresas, educación superior.

## *Arts and Psychology in University Learning Methods for Business Administration*

### Abstract

Traditional teaching methods are sometimes insufficient for learning certain competences and abilities; such is the case of university business administration students regarding interpersonal skills and certain instrumental competences. The aim of this paper is to apply methodologies that complement traditional methods and promote such learning, turning to the arts (specifically theater techniques) and psychology. To fulfill this objective, an interdisciplinary group for teaching innovation was established and a workshop was organized for university business administration students. The methodology used in the different workshop sessions was essentially interactive and participatory. The workshops have revealed an interest in proposing new methodologies that promote student learning and help develop their interpersonal and instrumental competences for their academic and, above all, their professional development.

**Key words:** Arts, psychology, learning, business management, higher education.

\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular de Universidad, Departamento de Organización de Empresas y CIM, Universidad de Valladolid, España. E-mail: temerino@eco.uva.es

\*\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular de Universidad, Departamento de Organización de Empresas y CIM, Universidad de Valladolid, España. E-mail: mvalle@eco.uva.es

## Introducción

Son diversos y sustanciales los cambios que han tenido y están teniendo lugar en el actual entorno de las enseñanzas universitarias, incluidas las de administración y dirección de empresas. Se pueden citar, entre otros, los cambios tecnológicos, los cambios normativos (muy vinculados al proceso de Convergencia Europea, así como al interés por el aprendizaje del alumno y por la adquisición por parte de éste de ciertas competencias y habilidades) o los cambios sociales (con un importante desarrollo de la cultura, de la cultura del ocio y, unido a ello, una destacada expansión y proyección de las artes en general).

Además, en la última década numerosas voces han destacado la necesidad de replantearse la educación (Winter *et al.*, 2006:642; Esteban y Madrid, 2007; Starkey y Tempest, 2009:583). Se propone así un cambio en el modelo de docencia y una renovación metodológica con la que recurrir al empleo de experiencias o prácticas reflexivas de aprendizaje, que estimulen el razonamiento crítico, el aprender haciendo y el descubrimiento guiado del alumno.

Y es que las metodologías docentes más tradicionales resultan en ocasiones insuficientes para el aprendizaje de determinadas competencias y habilidades. En nuestro caso particular (estudiantes universitarios de Administración y Dirección de Empresa en el inicio de sus estudios), tales metodologías resultaban limitadas para el aprendizaje de habilidades directivas de carácter interpersonal (expresión oral, relación interpersonal o trabajo en equipo, entre otras) y de ciertas competencias instrumentales (básicamente creatividad y comunicación oral). Nuestro objetivo, por tanto, en este caso ha sido doble: (1) dar entrada a cambios en la actividad docente, con los

que salvar las limitaciones detectadas y complementar las metodologías más tradicionales, y (2) favorecer el desarrollo de las competencias instrumentales e interpersonales de los estudiantes de dirección de empresas. Con respecto a las competencias instrumentales hemos buscado, sobre todo, propiciar su creatividad y su comunicación oral. En relación con las interpersonales, nos ha interesado el enriquecimiento de su expresión individual, su nivel de confianza, el desarrollo de sus relaciones interpersonales y su trabajo en equipo.

Nos planteamos entonces la siguiente cuestión: ¿qué experiencias de aprendizaje introducir para favorecer la adquisición y aprendizaje de las competencias y habilidades indicadas? Atendiendo al carácter de las habilidades a potenciar, nos ha parecido oportuno recurrir a las artes (particularmente a técnicas teatrales) y a la psicología. Con ellas hemos planteado experiencias que reclamen la interacción y participación activa del alumno y que, guiadas por el profesor, permitan al propio estudiante descubrir y aprender las competencias y habilidades señaladas. Así, en junio de 2009 buscamos la colaboración de profesores pertenecientes a las áreas de conocimiento de psicología (con especialización en humor y en habilidades interpersonales) y de didáctica de la expresión corporal, dada la proximidad que en algunos aspectos puede tener ésta última con ciertas técnicas teatrales. Con dichos profesores formamos un grupo de innovación docente (GID), que obtuvo el respaldo de nuestra universidad en su convocatoria, para el curso 2009-2010, de grupos de innovación docente para el espacio europeo de educación superior. Contamos además con la colaboración y apoyo de un actor de prolongada trayectoria en una compañía teatral con reconocimiento nacional. En el marco de dicho GID diseñamos y organizamos un taller, que

se destinó a los estudiantes a los que antes nos hemos referido.

Planteado nuestro objetivo y señalada la forma de abordarlo, en el siguiente epígrafe vamos a revisar el empleo de las artes y de la psicología en la formación y desarrollo en dirección de empresas.

## **1. Artes y psicología en la formación y desarrollo en dirección de empresas**

Las artes han contribuido, de muy diversos modos, a la formación y el desarrollo en la dirección de las empresas, tanto en contenidos como en habilidades (Mockler, 2002:574). Entre las artes utilizadas están: la música (Powell y Veiga, 1986), concretamente la experiencia de los directores de orquesta (Aspden, 1997; Cowell, 1999; Jonassen, 1999; Zander y Zander, 2000); la literatura (Zajdel y Vinton, 1988; Harris y Brown, 1989; Shaw y Locke, 1993), o el teatro (Monks *et al.*, 2001; Gibb, 2004; Salgado, 2008). Centramos en particular nuestra atención en el teatro y en sus diversas técnicas.

El recurso al teatro para formar a los individuos tiene una larga historia, como indican Salgado (2008:79) y Gibb (2004:742), y proporciona técnicas diversas: improvisación, expresión corporal, técnica vocal, trabajo con las emociones, mimo, puesta en escena, juegos de rol o simulaciones de situaciones (Salgado, 2008:80). En la evolución de la práctica teatral a lo largo de los siglos Gibb (2004:742) identifica dos tradiciones: de guión y de improvisación. En la primera los actores reproducen un texto escrito ante un espectador pasivo (más en la línea de las metodologías docentes tradicionales). En la segunda, los actores son creativos e interactúan con los espectadores de forma activa y participati-

va (más acorde con las nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje). La aplicación de ésta última favorece un aprendizaje interactivo y participativo (Mockler, 2002:575).

En cuanto a los resultados que el empleo de las técnicas y juegos de improvisación generan, Koppet (2002) señala el desarrollo de las siguientes capacidades: elevada confianza, espontaneidad y creatividad, colaboración, escucha y conocimiento, comunicación, e interacción efectiva. De manera más general, la literatura recoge que la utilización de técnicas teatrales puede favorecer la creatividad (Beckwith, 2003; Moshavi, 2001), la acción emprendedora (Mockler, 2002), el trabajo de equipo (Moshavi, 2001; Ferris, 2002), la confianza (Moshavi, 2001), la comunicación interpersonal (Crossan, 1998) o la transferencia de habilidades (Taylor y Ladkin, 2009). Ahora bien, utilizar en los procesos de formación este tipo de técnicas puede resultar complejo (Taylor y Ladkin, 2009) y encontrar cierta resistencia de aquellos participantes que se consideran con un talento más limitado (George, 2006).

A la formación sustentada en artes han recurrido ya diferentes empresas, para enriquecer las habilidades de sus directivos, y ocasionalmente algunos docentes universitarios. En ambos casos el respaldo de directores teatrales, compañías de teatro o empresas de teatro ha sido esencial. Ejemplos de algunas de estas aplicaciones se citan en Mockler (2002) y Salgado (2008). También nosotros hemos buscado el asesoramiento y colaboración de un actor de extensa trayectoria en una compañía teatral con reconocimiento nacional. Ahora bien, no parece que con anterioridad se haya recurrido a expertos que además tengan conocimiento y experiencia en la docencia universitaria, lo que no debe, a nuestro juicio, ser desatendido. Ello nos ha llevado a

acudir a académicos con experiencia y dominio docente en relación con la expresión y la creatividad corporal, el humor, la comunicación o las habilidades interpersonales, de manera que, utilizando técnicas y juegos de improvisación, pudiesen guiar a los estudiantes de dirección en el aprendizaje de ciertas competencias y habilidades y pudiesen servirnos de referente para nuestra actividad docente.

Por lo que se refiere a la psicología, también ha contribuido a favorecer la formación y el desarrollo de los directivos de empresa. Así, conviene recordar que el campo científico de la dirección de empresas fue esencialmente conformando en sus inicios con aportaciones psicosociales (en el marco de las denominadas teorías de la organización), para después enriquecerse con otras del ámbito de la economía.

Aunque son varios los enfoques y teorías que se integran en lo que conocemos como teorías de la organización, son esencialmente los denominados enfoques psico-sociales los que, al centrarse en el análisis de los individuos y de las interacciones en los grupos de individuos, recurren a conocimientos de la sociología y de la psicología. Estos enfoques psico-sociales se caracterizan por plantear una concepción social del hombre, integrado en grupos informales, que se convierten así en la unidad de análisis. A destacar aquí dos enfoques: el movimiento de las relaciones humanas y, sobre todo, la teoría del comportamiento. El movimiento de las relaciones humanas surge de los primeros esfuerzos por descubrir, de forma sistemática, qué factores sociales y psicológicos podrían generar relaciones humanas eficaces. La teoría del comportamiento, con una visión más rica del hombre y de sus impulsos y una utilización de métodos de investigación más sofisticados, destaca las implicaciones que se derivan de la in-

certidumbre y las limitaciones en la racionalidad individual (March y Simon, 1958 y Cyert y March, 1963). Ambos enfoques se abordan, con mayor o menor detenimiento, en la actividad docente universitaria destinada a la formación de directivos de empresa a lo largo de los años.

De las diferentes funciones directivas (planificación, organización, dirección de recursos humanos y control), es la de dirección de recursos humanos la que sin duda ha recibido más aportaciones desde el campo de la psicología. Así, todas las cuestiones relativas a motivación humana, comunicación, poder y liderazgo, formación o reclutamiento y selección de personal. Y como autores de dicho campo con contribuciones destacadas a la dirección de empresas podríamos citar, entre otros, a French y Raven (1959), Herzberg (1966), Herzberg *et al.* (1971), Maslow (1943, 1954), McGregor (1960) o Simon (1979).

La psicología ha intervenido, por tanto, en la formación y desarrollo de la dirección empresarial. Sin embargo, aunque muy utilizada para la formación en contenidos de los estudiantes universitarios en dirección de empresas, ha participado poco en que estos adquieran ciertas competencias y habilidades como las señaladas en la introducción. Por eso también en este caso hemos optado por acudir a académicos con experiencia y dominio docente en el ámbito de la psicología, lo que además de guiar a nuestros estudiantes en el aprendizaje de esas competencias puede servirnos como referente en nuestra futura actividad docente.

## **2. Metodología docente utilizada**

En el curso 2009-2010, el GID al que hacíamos referencia en la introducción diseñó y organizó el Taller "Amplia tus habilidades de comunicación, improvisación y sentido del

humor. ¡Es tu oportunidad!”, básicamente destinado a estudiantes matriculados en la asignatura “Introducción a la administración de empresas” (de 2º curso de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas). Para ello se contó con el respaldo económico (al amparo de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León –ACUCYL-) y académico del Vicerrectorado de Calidad e Innovación Educativa de la Universidad. El Taller tuvo lugar entre el 2 y el 11 de marzo de 2010, con una duración de 22h. Las principales temáticas abordadas y el profesorado encargado de impartirlas se recogen en la Tabla I.

El Taller contó con 23 participantes, dado que su carácter activo y participativo no permitía trabajar con un alto número de estudiantes. Los espacios empleados (amplios, con espejos y libres de obstáculos) estaban disponibles en la Facultad de Educación y Trabajo Social de la universidad y contaban con equipo de sonido y proyector de diapositivas. Los recursos materiales utilizados fueron variados (libretas, etiquetas, bancos, aros, pelotas, globos, cuerdas, sombreros) y se proporcionó a los participantes un material de apoyo (cuestiones más relevantes, referencias bibliográficas, etc) al inicio del taller.

Abordaremos a continuación la metodología propia de cada una de las temáticas abordadas en el desarrollo del Taller.

### 1ª Temática - expresión y creatividad corporal

Con objeto de que los estudiantes puedan mejorar sus capacidades creativa y de improvisación, de comunicación y de colaboración, recurrimos a la actividad expresiva y corporal. A partir de diferentes dinámicas lúdicas de trabajo individual y, sobre todo, cooperativo (por ejemplo, representaciones corporales a nivel individual y colectivo que supongan imitar o crear; actividades de expresión a partir de situaciones individuales y de grupo, dentro de un espacio y un tiempo), se desarrolló un proceso de *metodología activa* con objeto de facilitar que cada uno de los participantes fuese creativo y se comunicase e interactuase libremente a nivel corporal con el resto. Esto exigía tener que superar diferentes situaciones de inhibición corporal. Para este grupo de estudiantes universitarios, no habituados a este tipo de práctica física y corporal, estas propuestas podían suponer un reto. Por ello, resultaba esencial que mostraran una buena disposición y motivación.

El desarrollo de la metodología aplicada en este ámbito expresivo-corporal puede ayudar a los estudiantes a conocerse mejor y a mejorar su comunicación no verbal, lo que ayuda a interpretar mejor los mensajes corporales que emiten los demás. Además, representa un medio para desarrollar la observación, la reflexión y la creatividad. Por último,

**Tabla I**  
**Principales temas abordados y profesorado del Taller**

<b>Temática</b>	<b>Profesorado</b>
Expresión y creatividad corporal	Profesor de Didáctica de la Expresión Corporal
Habilidades sociales: la relación interpersonal asertiva	Profesor de Psicología
Humor para mejorar la comunicación interpersonal, la confianza personal y el afrontar problemas	Profesor de Psicología

Fuente: Elaboración propia (2012).

desde esta práctica se puede conseguir que los participantes se muestren más espontáneos, imaginativos, abiertos, autocríticos, colaborativos, dispuestos al cambio y al aprendizaje permanente, ya que el cuerpo representa un vehículo básico para establecer conexiones con los demás y con nosotros mismos.

#### 2ª Temática - habilidades sociales: la relación interpersonal asertiva

La metodología empleada se ajusta a la utilizada en la estrategia etiquetada como *Entrenamiento en Habilidades Sociales* (EHS), lo que supone un conjunto de técnicas conductuales y cognitivas enfocadas a promover la adquisición y el aprendizaje de aquellas conductas interpersonales que los estudiantes no tienen en su repertorio, el fortalecimiento de las que utilizan insuficientemente y también la modificación o eliminación de las que se poseen, pero que son inadecuadas. El EHS se utiliza en la formación permanente en las organizaciones, aunque apenas esté incorporada en la formación inicial de los actuales estudiantes (Martí *et al.*, 2009). Las principales técnicas utilizadas en el entrenamiento en habilidades sociales son: Diálogo, discusión y debate modelado, role-playing o ensayo o práctica, instrucciones, reforzamiento, feedback, coaching, compañeros tutores, tareas para casa, autoinstrucciones.

Está claro que se trata de una *metodología activa*, intercalando ciertos puntos expositivos del profesor con actividades prácticas (por ejemplo, presentarse, hablar en público de uno mismo) que requieren la participación activa y directa de los estudiantes. Esto, no sólo atiende a lo que aquí se proponía, sino que encaja de lleno con la metodología exigible en los nuevos planes de estudio universitarios en España acordes con el espacio europeo de educación superior.

#### 3ª Temática - humor para comunicación interpersonal, confianza y afrontar problemas

La *metodología* de ésta temática es fundamentalmente *vivencial y participativa*, aunque se intercalen breves exposiciones teóricas del profesor acerca de aspectos conceptuales básicos de los asuntos a abordar. Su desarrollo requiere la interacción y participación activa de las personas asistentes y su carácter práctico se concreta en diversas actividades (por ejemplo, saludos variados, actividades para romper el hielo, ejercicios de desinhibición para hacer frente a situaciones de conflicto o de error) con las que promover el humor, la risa, la comunicación interpersonal, la creatividad y la desinhibición de las personas participantes. Se trata además de tomar conciencia de los beneficios que produce el humor, tanto en la vida personal como en la profesional, de la posibilidad de mejorarlo, así como de ganar confianza para intervenir, participar y responder a situaciones diversas. Para algunas de las actividades trabajamos en pequeños grupos, para otras con el conjunto de los participantes.

Para cada una de las temáticas abordadas se dedicó un tiempo final a la reflexión. Se perseguía con ello que fuesen los propios participantes los que, con la guía del docente encargado de la temática y del responsable de la asignatura tomada como referencia, extrajeran lo aprendido a partir de las diferentes actividades desarrolladas.

### **3. Resultados alcanzados con la metodología docente**

Para la presentación de los resultados alcanzados con la aplicación de la metodología docente descrita atenderemos a una doble

evaluación: la de los alumnos participantes en el taller y la de los componentes del GID organizador del mismo. Antes de hacer referencia a ellas, señalar que también ha sido objeto de evaluación por nuestra universidad: tanto en la evaluación anual de resultados personales a que se ve sujeto el personal docente e investigador como en el programa Docencia para la evaluación periódica de la actividad docente del profesorado universitario en España. En ambos casos con excelente resultado.

### 3.1. Evaluación realizada por los alumnos participantes en el taller

Se preparó un cuestionario de evaluación, que fue cumplimentado por los participantes al finalizar el taller. En dicho cuestionario se les preguntaba acerca de las diferentes temáticas abordadas, su satisfacción con el taller y lo útil que les había resultado.

Las tres temáticas propuestas les han resultado fáciles de seguir y han supuesto para ellos una aportación. De entre ellas, han seguido sin dificultad la relativa a las habilidades sociales, que consideran es la que más les ha aportado para el desarrollo de sus capacidades. Seguramente esto se deba a su perfil for-

mativo como estudiantes en administración y dirección de empresas.

Por lo que respecta a su satisfacción se les planteaban dos cuestiones: nivel de satisfacción general con el Taller (SATF-T / 9 ítems) y nivel de satisfacción con su profesorado (SATF-P / 5 ítems). Todos los ítems se valoraron en un rango de 1 a 5. Las respuestas muestran una alta satisfacción de los participantes con ambos, ya que todos puntúan los ítems de estas cuestiones por encima de 3 y el valor medio supera en todos los casos el valor 3.5. Los ítems de satisfacción más destacados se recogen en la Tabla II.

En cuanto a la utilidad del taller se les propusieron dos cuestiones: la utilidad a nivel personal (UTIL-PERS / 9 ítems) y el alcance de la utilidad del Taller (UTIL-ALCANCE / 6 ítems). También aquí los ítems se valoraron en un rango de 1 a 5. Los resultados ofrecen igualmente en este caso puntuaciones elevadas, con valores medios por encima del 3.5. Los ítems de utilidad más destacados pueden verse en la Tabla III.

Si en la utilidad personal (UTIL-PERS) todos los ítems presentan un valor medio por encima de 3, en el alcance de la utilidad (UTIL-ALCANCE) hay una mayor di-

**Tabla II**  
**Satisfacción de los participantes con el Taller (entre paréntesis su valor medio)**

Satisfacción con el taller (SATF-T) (3.77)	Espacios utilizados (4.2)
	Contrapartidas inmediatas (certificado y reconocimiento de créditos) (4.1)
	Temática abordada (3.7)
	Material proporcionado (3.7)
Satisfacción con el profesorado (SATF-P) (3.96)	Dominio de la temática abordada (4.17)
	Implicación en el éxito de las sesiones (4)
	Forma de abordar los contenidos (3.95)
	Habilidad en la interacción con los participantes (3.91)

Fuente: Elaboración propia (2012).

**Tabla III**  
**Utilidad para los participantes en el Taller (entre paréntesis su valor medio)**

Utilidades personales (util-pers) (3.7)	Favorecer las habilidades comunicativas (4.1)
	Desenvolverse mejor al hablar en público (4)
	Trabajar en equipo (3.9)
	Mejorar las relaciones interpersonales (3.8)
Álcance de la utilidad del taller (util-alcance) (3.6)	Mejorar la actividad profesional actual o futura (3.9)
	Adquirir seguridad de cara a procesos de selección del personal (3.8)
	Mejorar las presentaciones de actividades en el aula (3.7)

Fuente: Elaboración propia (2012).

versidad en los resultados. Destaca la puntuación del ítem relativo a la incidencia del taller en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes, con una puntuación media por debajo de 3. De ello se desprende que, para los participantes, el taller favorece el aprendizaje y el desarrollo de sus capacidades y habilidades de manera más amplia que lo que se circunscribe a su desarrollo académico. Con este resultado se validan los objetivos perseguidos, recogidos en la introducción.

### **3.2. Evaluación realizada por los componentes del GID**

También fue evaluado el taller por el conjunto de componentes del GID, tanto por quienes se encargaron de abordar las diferentes temáticas como por quienes promovieron la iniciativa y tenían la responsabilidad de la asignatura en cuyo marco se llevó a cabo. Durante su desarrollo y con el acuerdo de los participantes se hicieron fotografías, con objeto de facilitar al GID la posterior evaluación. Nos apoyamos en algunas de ellas para destacar los principales resultados.

Las diferentes actividades propuestas favorecieron la puesta en práctica y desarrollo de la creatividad del alumno (foto V), su comu-

nicación oral y expresión individual (fotos III y IV), sus relaciones interpersonales (fotos I a VI) y el trabajo de equipo (fotos II, V y VI). Además contribuyeron a reforzar su nivel de confianza, tal y como se desprende de algunos comentarios plasmados por los propios alumnos participantes cuando se les solicitó la evaluación final del taller.

Con carácter general podemos decir que, si bien los estudiantes mostraron casi desde el principio una buena disposición y motivación, la respuesta de la mayoría fue mejorando con las propias prácticas, que constituyen un excelente medio para ayudarles en su desarrollo. Los cambios producidos en su comportamiento corporal, emocional y socio-relacional confirman lo acertado del proyecto formativo y la necesidad de seguir aplicando este tipo de experiencias como complemento a las metodologías más tradicionales. Además, la reflexión acerca de las prácticas desarrolladas y del aprendizaje que de ellas se deriva resulta esencial para una completa e integral formación del estudiante.

Señalaremos, por último, algunas fortalezas y debilidades detectadas, planteando para éstas últimas alguna propuesta de mejora (Tabla IV).

**Foto I – Intercambio de saludos**



**Foto II – Evitar la caída de globos**



**Fotos III y IV  
Hablar de uno mismo durante un minuto**



**Foto V. En banco sin tocar el suelo**



**Foto VI. Avanzar con globo (no tocar, ni caer)**



**Tabla IV**  
**Principales fortalezas y debilidades del taller y propuestas de mejora**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Propuestas para la mejora de las debilidades</b>
Estimula la participación e interacción de los alumnos.	Quizá no se enraizó lo suficiente la temática abordada con la profesión para la que se prepara el alumno participante.	Esforzarse por ajustar más la temática a los estudios profesionales del participante.
Favorece el aprendizaje directo por el alumno de las competencias y habilidades trabajadas, todas ellas relevantes para sus futuras actividades profesionales.	La falta o inadecuación de algunas competencias de los estudiantes respecto a los temas socio-emocionales ha hecho que alguna de las actividades prácticas propuestas no alcanzara el grado de reflexión y profundidad esperado.	Proporcionar, con carácter previo, una breve formación básica al respecto.
Proporciona una formación plural e interdisciplinar, que permite la integración de conocimientos especializados diversos.	Se contó con un tiempo reducido para la cantidad de contenidos que sería preciso abordar.	Dedicar más tiempo a la ejecución de este tipo de actividades.
Las dinámicas utilizadas son sencillas y, en general, no provocan inhibiciones en los participantes. Pueden, por tanto, ser aplicables en la actividad docente ordinaria y hacerse extensivas a otras universidades.	La concentración temporal del Taller, unida a la actividad docente ordinaria de los alumnos, repercutió en un cierto cansancio de los mismos.	Plantear las actividades realizadas de forma menos concentrada e insertarlas en el desarrollo de la actividad docente ordinaria.
Fácil seguimiento y no requiere excesivo tiempo para su puesta en marcha.		

Fuente: Elaboración propia (2012).

## 4. Conclusiones

La metodología utilizada en las diferentes temáticas abordadas en el taller (eminentemente activa, participativa y de interacción), el profesorado encargado de guiar las actividades en él desarrolladas (de áreas de conocimiento distintas a las que habitualmente intervienen en la docencia de los estudios universitarios de dirección de empresas), el carácter ciertamente diferente de dichas actividades (esencialmente lúdicas y centradas en

la improvisación) a las habitualmente empleadas y la reflexión final del alumno acerca del aprendizaje trabajado y generado, nos han permitido introducir cambios sustanciales en el modelo docente y complementar la metodología más tradicional. Así, con la posibilidad de aprender activamente una serie de competencias y habilidades como las aquí guiadas y trabajadas se contribuye a: salvar las limitaciones en el aprendizaje de las habilidades directivas a las que aludíamos en la introducción, enriquecer la formación del estu-

diante con aportaciones de otras disciplinas, propiciar su autonomía al hacer por sí mismos y, además, reflexionar sobre el proceso y el resultado de su aprendizaje. Podemos concluir, por tanto, que hemos atendido al primero de los objetivos planteados.

Los ejercicios o actividades propuestas en el transcurso del taller han perseguido la aplicación y puesta en práctica de las competencias y habilidades indicadas en el segundo objetivo del trabajo. Los estudiantes, que han valorado positivamente la utilidad del taller para favorecer el desarrollo de las distintas competencias y habilidades perseguidas, destacan sobre todo su contribución a la mejora de la comunicación y la expresión, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la confianza. Es, por tanto, en el aprendizaje de habilidades sociales donde consideran que la metodología utilizada más les ha aportado para el desarrollo de sus capacidades. También, aunque en menor medida, reconocen su utilidad para fomentar la creatividad, que, sin embargo, se pretendía igualmente propiciar y que, por tanto, ha podido desarrollarse (véase al respecto la foto V). En definitiva, es posible igualmente concluir el logro del segundo objetivo planteado, adquiriendo competencias interpersonales e instrumentales, de cara no sólo a su desarrollo académico sino sobre todo profesional.

Conviene además destacar que la organización y realización del taller también ha permitido el aprendizaje del profesorado responsable de la asignatura de administración de empresas tomada como referente, enriqueciendo su visión del desarrollo de la actividad docente, favoreciendo la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y proporcionándole herramientas que permitan complementar y mejorar su futura actividad docente.

En cualquier caso somos conscientes de las limitaciones de esta propuesta, señaladas previamente, y de la necesidad de llevar a cabo nuevas experiencias de aprendizaje. Además, y de cara a futuras investigaciones, será preciso explorar la posible realización de propuestas próximas o similares en otros ámbitos o con el empleo de otras técnicas.

### **Bibliografía citada**

- Aspden, Peter (1997). "Perspectives: The man to recharge spent batteries: Breakfast with the FT: Benjamin Zander, musical conductor and business school teacher". **Financial Times**. December 26. United Kingdom.
- Beckwith, Annabelle (2003). "Improving business performance – the potencial of arts in training". **Industrial and Comercial Training**. Vol. 35, No. 5. United Kingdom. Pp.207-209.
- Cowell, Alan (1999). "In Britain, mining the arts for management metaphor". **The New York Times**. June 20. United States.
- Crossan, Mary (1998). "Improvisation in action". **Organization Science**. Vol. 9, No. 5. United States. Pp.593-599.
- Cyert, Richard y March, James (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, United States. Prentice Hall. 332p.
- Esteban, Manuel y Madrid, Juana María (2007). "Formación para la investigación y la innovación docente. Instituto de ciencias de la educación. Universidad de Murcia". **Red U. Revista de Docencia Universitaria**. No. 1. España. Pp.31-43. Disponible en: [http://www.redu.um.es/Red\\_U/1](http://www.redu.um.es/Red_U/1). Consulta realizada el 19-07-2011.
- Ferris, William (2002). "Theater tools for team building". **Harvard Business Review**.

- Vol. 80, No. 12. United States. Pp. 24-25.
- Fench, John y Raven, Bertram (1959). "The bases of social power". En Cartwright, Dorwin (ed.): **Studies in Social Power**. Michigan, United States. University of Michigan Press. Pp.259-269.
- George, Alan (2006). **The aesthetic in practice with particular reference to play and poetics**. Unpublished doctoral dissertation. United Kingdom. Centre for Action Research in Professional Practice, University of Bath.
- Gibb, Stephen (2004). "Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre". **Journal of Management Development**. Vol. 23, No. 8. United Kingdom. Pp.741-750.
- Harris, Claudia y Brown, William (1989). "Teaching business ethics using fiction: A case that failed". **Journal of Management Education**. Vol. 13, No. 1. United States. Pp.38-47.
- Herzberg, Frederick (1966). **Work and the nature of man**. New York, United States. Ty Crowell Co. 203p.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara (1971). "The motivation to work". En Pugh, Derek (ed.): **Organization theory**. London, United Kingdom. Penguin Books. 382p.
- Jonassen, Jan (1999). **Leadership: Sharing the passion**. Alresford, United Kingdom. Management Pocketbooks. 109p.
- Koppet, Kat (2002). **Training using drama**. London, United Kingdom. Kogan Page. 224p.
- March, James y Simon, Herbert (1958). **Organizations**. New York, United States. John Wiley & Sons. 262p.
- Martí, Margarita; Gil, Francisco y Barrasa, Ángel (2009). "Organizational leadership: Motives and behaviors of leaders in current organizations". **The Spanish Journal of Psychology**. Vol. 12, No. 1. Spain. Pp.267-274.
- Maslow, Abraham (1943). "A theory of human motivation". **Psychological Review**. No. 50, July. United States. Pp.370-396.
- Maslow, Abraham (1954). **Motivation and personality**. New York, United States. Harper. 236p.
- McGregor, Douglas (1960). **The human side of enterprise**. New York, United States. McGraw Hill. 246p.
- Mockler, Robert (2002). "Using the arts to acquire and enhance management skills". **Journal of Management Education**. Vol. 26, No. 5. United States. Pp. 574-585.
- Monks, Kathy; Barker, Patricia y Mhanachain, Aoife Ni (2001). "Drama as an opportunity for learning and development". **Journal of Management Development**. Vol. 20, No. 5/6. United Kingdom. Pp.414-423.
- Moshavi, Dan (2001). "'Yes and...': Introducing improvisational theatre techniques to the management classroom". **Journal of Management Education**. Vol. 25, No. 4. United States. Pp.437-449.
- Powell, Gary y Veiga, John (1986). "Using popular music to examine management and OB concepts: A rejoinder to Springsteen's thesis". **Organizational Behavior Teaching Journal**. Vol. 10, No. 1. United States. Pp.79-81.
- Salgado, Melchior (2008). "Le théâtre, un outil de formation au management". **Revue Française de Gestion**. Vol. 34, No. 181. France. Pp.77-96.
- Shaw, Gary y Locke, Karen (1993). "Using fiction to develop managerial judgment". **Journal of Management Education**. Vol. 17, No. 3. United States. Pp.349-359.

- Simon, Herbert (1979). "Rational decision making in business organizations". **American Economic Review**. Vol. 69, No.4. United States. Pp.493-513.
- Starkey, Ken y Tempest, Sue (2009). "The winter of our discontent: the design challenge for business schools". **Academy of Management Learning & Education**. Vol. 8, No. 4. United States. Pp. 576-586.
- Taylor, Steven y Ladkin, Donna (2009). "Understanding arts-based methods in managerial development". **Academy of Management Learning & Education**. Vol. 8, No. 1. United States. Pp.55-69.
- Winter, Mark; Smith, Charles; Morris, Peter y Cicmil, Svetlana (2006). "Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network". **International Journal of Project Management**. Vol. 24, No. 8. Netherlands. Pp.638-649.
- Zajdel, Melody y Vinton, Karen (1988). "Beyond the story: How to use a literary critic in the organizational behaviour class". **Organizational Behavior Teaching Review**. Vol. 12, No. 3. United States. Pp. 62-67.
- Zander, Benjamin y Zander, Rosamund (2000). **The art of possibility: Transforming professional and personal live**. Boston, United States. Harvard Business School Press. 224p.