

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-bacrr
no-cacuda
no-nag-rtsevvni



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

EXPERIENCIAS CON DISCIPLINAS ARTÍSTICAS EN EL APRENDIZAJE DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EXPERIENCES WITH ARTISTIC DISCIPLINES TO LEARN BUSINESS MANAGEMENT

García-Merino, Teresa¹

¹Universidad de Valladolid, tgarcia@uva.es

ORCID [0000-0001-6870-5443](https://orcid.org/0000-0001-6870-5443)

Recibido: 17/3/2020 Aceptado: 28/9/2020

RESUMEN

El presente trabajo aborda experiencias educativas desarrolladas con diferentes disciplinas artísticas para favorecer el aprendizaje interactivo de contenidos y habilidades de dirección de empresas. Se ha recurrido en concreto al cine, las técnicas teatrales, la música y las artes plásticas. La metodología utilizada en dichas experiencias ha sido esencialmente participativa, interactiva y reflexiva, con empleo de actividades de entrenamiento lúdicas y dinámicas cooperativas. Resulta destacable la elevada satisfacción de los alumnos con este tipo de experiencias y con los expertos que participaron para proporcionarles orientación y guía. Del análisis de dichas experiencias se desprende, por ejemplo, el destacado papel que las artes pueden tener en la adquisición de aprendizaje en el ámbito universitario, tanto por lo que respecta al desarrollo del proceso como al resultado.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

PALABRAS CLAVE: experiencias de aprendizaje, disciplinas artísticas, habilidades, dirección de empresas, educación superior.

ABSTRACT

This paper addresses a set of educational experiences developed from different artistic disciplines to promote interactive learning of business management contents and skills. In particular, films, theater-based techniques, music and visual arts have been used. The methodology used in these experiences has been essentially participatory, interactive and reflective, with game-based training activities and cooperative dynamics. Participants were very satisfied with this type of experiences and with the experts who participated to guide them. Through the analysis of these experiences, it can be deduced the outstanding role of the arts in the acquisition of learning at university, both in terms of the development of the process as well as the outcome.

Keywords: *learning experiences, artistic disciplines, skills, business management, higher education.*

1. INTRODUCCIÓN

Es tal el proceso de transformación en que se ve inmersa la actividad docente universitaria en los últimos años, que cabe hablar de una “reconceptualización del enfoque pedagógico universitario” (Villa y Villa, 2007, p. 16) o de un “proceso de reconversión docente” (Aguaded y Pérez, 2001, p. 126) que afecta no sólo a medios, materiales y recursos empleados sino en general a los procesos de

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
no-cacudo
no-cacudo



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

enseñanza-aprendizaje. En esta línea, Winter, Smith, Morris y Cicmil (2006) y Starkey y Tempest (2009) señalan la necesidad de replantearse la educación y de utilizar prácticas de aprendizaje con las que aprender, operar y adaptarse con efectividad a entornos complejos. Se propone así el paso de un aprendizaje desde la transmisión -estandarizado, individualista, centrado en el profesor y orientado a la instrucción del alumno- a un aprendizaje interactivo -personalizado, colaborativo, centrado en el estudiante y orientado al descubrimiento por parte del alumno- (Tapscott, 2010; Aparici y Silva, 2012). Esto es, el profesor no debe ser un mero transmisor de conocimientos sino que debe: diseñar experiencias que favorezcan el aprendizaje del alumno y estimulen su creatividad y su pensamiento crítico, plantear problemas e interrogantes, coordinar equipos de trabajo y actuar de guía e instructor para el alumno en su proceso de exploración y aprendizaje (Martín, 1999; Aguaded y Pérez, 2001). Y es que con este nuevo modelo docente se favorece que los alumnos experimenten y descubran, de manera que puedan generar su propio y personal aprendizaje. Ahora bien, en este cambio de modelo docente conviene no desatender a ciertos aspectos:

- ✓ Dado el arraigo del aprendizaje de transmisión, cualquier cambio respecto al mismo requerirá tiempo (Tapscott, 2010; Aparici, 2010). Así, por ejemplo, los ordenadores y el Internet se han introducido en las aulas pero se han seguido empleando en buena medida para apoyar la transmisión de conocimientos por parte del profesor (Aparici y Silva, 2012).
- ✓ Es necesario que los estudiantes reflexionen sobre las experiencias y actividades en las que participen, con objeto de que determinen el aprendizaje experimental y el aprendizaje conceptual alcanzado (Lange, 2003).
- ✓ Aunque las experiencias de aprendizaje puedan tener un carácter social y compartido tendrán también un carácter personal, en tanto que cada individuo

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
de dirección
de empresas
de innovación
de transformación
de aprendizaje



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

hará su propia interpretación de las mismas en función de sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses (Cubero et al., 2008).

- ✓ Debe ponerse en valor la tarea de los docentes y reconocer, en particular, sus esfuerzos por avanzar en dicha transformación y mejorar la calidad e innovación educativa (Hinojo, Aznar y Cáceres, 2009).

Debido al cambio señalado en el modelo de aprendizaje, rasgos como la escasa flexibilidad organizativa, la nula movilidad de espacios o la fragmentación de las disciplinas en compartimentos estanco (Aguaded y Pérez, 2001) se han ido viendo reemplazados por una mayor flexibilidad, una formación que también se desarrolle fuera del aula con movilidad de espacios y una interacción con otras disciplinas.

Una de las cuestiones que se plantea entonces es con qué disciplinas interaccionar, teniendo en cuenta que, en este caso, nos referimos a la formación universitaria en dirección de empresas. Para este ámbito, Doherty (2006) plantea que “los investigadores siempre se han sentido orgullosos de recurrir a diferentes disciplinas (psicología, sociología, antropología, economía o biología) para proponer ideas acerca del comportamiento organizativo, pero que, sin embargo, aún se han servido poco de las artes” (pp. 137-138). No obstante, sí se ha recurrido a ellas para que contribuyan al desarrollo de la experiencia de los directivos de empresa. Así, se ha recurrido, por ejemplo, al teatro (Monks, Barker y Mhanachain, 2001; Gibb, 2004; Salgado, 2008) o a la música (Powell y Veiga, 1986). Consideramos que igualmente sería posible utilizar las artes plásticas o el cine. Nos parecía, por tanto, interesante avanzar en esta línea de trabajo y dar a conocer nueva evidencia respecto a diferentes experiencias desarrolladas con diversas disciplinas artísticas (teatro, música, artes plásticas y cine) y destinadas en este caso a estudiantes

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
de dirección
de empresas
y
de
formación
de
profesionales



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

universitarios de dirección de empresas. En cada una de las experiencias se atendió al logro de los objetivos previstos y a la satisfacción generada entre los estudiantes, buscando contribuir con ello a la mejora del modelo de aprendizaje interactivo.

El trabajo queda estructurado del siguiente modo. El epígrafe que sigue a esta introducción aborda una breve revisión de la literatura relativa a la aplicación de diferentes disciplinas artísticas en la formación de individuos, con atención especial a las competencias y habilidades que podrían extraerse de su aplicación. En el tercer epígrafe se describen cuatro experiencias desarrolladas con diferentes disciplinas artísticas para favorecer el aprendizaje de estudiantes de dirección de empresas, destacando en cada caso la metodología utilizada. El cuarto epígrafe presenta los principales resultados alcanzados en la evaluación de las experiencias descritas, atendiendo al logro de los objetivos previstos y la satisfacción alcanzada entre los alumnos participantes. Por último, se señalan las principales conclusiones del trabajo.

2. DISCIPLINAS ARTÍSTICAS Y APRENDIZAJE

De entre el amplio abanico de disciplinas artísticas existentes, optamos por centrarnos en las cuatro siguientes: teatro, música, artes plásticas y cine. Revisada la literatura que vincula dichas disciplinas con la formación y el aprendizaje, sintetizamos a continuación sus aportaciones más relevantes en relación con el aprendizaje en general o con el aprendizaje en dirección de empresas en particular. Igualmente abordamos, si es posible, técnicas utilizadas, métodos de aprendizaje y/o competencias y habilidades que podrían desarrollarse o mejorar con su utilización.

Teatro: El recurso al teatro para la formación de individuos tiene ya siglos de historia (Gibb, 2004; Salgado, 2008; Barros, Paschoal, Ferreira y Barros, 2019).

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
de dirección
de empresas
en el aprendizaje



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Conviene destacar que en la práctica dramática se pueden distinguir dos tradiciones (Gibb, 2004): de guion y de improvisación. En el primer caso los actores representan un texto escrito para un espectador pasivo, en línea con el aprendizaje desde la transmisión. En el segundo, más próximo al aprendizaje interactivo, los actores tienen que ser creativos e interactuar con una audiencia activa y participativa. Las técnicas teatrales con las que se puede trabajar son diversas (Salgado, 2008): improvisación, expresión corporal, trabajo con la voz, trabajo con las emociones, mimo, puesta en escena, juegos de rol y simulaciones de situaciones, entre otras. Al revisar la correspondiente literatura encontramos que con el empleo de dichas técnicas se favorecen, por ejemplo, la creatividad e improvisación (Moshavi, 2001; Beckwith, 2003; Barros, Paschoal, Ferreira y Barros, 2019), la acción emprendedora (Mockler, 2002), la motivación (Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017), la participación (Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017), el trabajo de equipo (Moshavi, 2001; Ferris, 2002; Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017), la confianza (Moshavi, 2001; Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017; Barros, Paschoal, Ferreira y Barros, 2019), el espíritu crítico (Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017), la comunicación interpersonal (Crossan, 1998; Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017) o el fortalecimiento personal y comunitario (Cárdenas-Rodríguez, Terrón-Caro y Monreal-Gimeno, 2017).

Música: En el marco de esta disciplina se ha recurrido a la experiencia de los directores de orquesta, con objeto de aprender a abordar ciertos aspectos que resultan coincidentes para los líderes en el ámbito de la dirección de empresas (Jonassen, 1999; Zander y Zander, 2000; Querol Gutiérrez, 2014). En este sentido, su experiencia puede contribuir al aprendizaje, por ejemplo, de las funciones básicas de la dirección empresarial: planificación, organización, dirección de recursos humanos

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
de aprendizaje
en el aprendizaje
de dirección de
empresas



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

y control. Y con ello favorecer el logro de la coordinación entre diferentes individuos bajo su dirección y la adaptación a los diferentes cambios contextuales que puedan producirse. Además, de la revisión de literatura se desprende que las experiencias de aprendizaje sustentadas en música podrían favorecer el desarrollo o mejora de determinadas competencias: orden, concentración, memoria o capacidad analítica (Gértrudix y Gértrudix, 2010). Y también se desprende que la formación musical puede contribuir al desarrollo de la creatividad (Fernández, 2007; Mateo Gijón, 2018).

Artes plásticas: Mediante las artes plásticas se pueden proporcionar habilidades y competencias de carácter creativo e innovador (Santibáñez, 2006; González-Zamar y Abad-Segura, 2019; Peña-Zabala y Porcel-Ziarsolo, 2019). Además, cabe hablar de habilidades relativas a la observación, la búsqueda, el análisis y la interpretación. A este respecto y con ayuda, por ejemplo, de las pinturas existentes en un museo se puede aprender a observar y leer con detenimiento una obra y a buscar información que ayude a descifrar lo que representa. Ahora bien, cada obra podrá ser objeto de análisis e interpretación personal, de modo que cada individuo podrá generar su propio significado y elaborar su propia representación según sea su perfil cognitivo o la estructura de conocimiento que utiliza para hacer evaluaciones y tomar decisiones (Cools y Van den Breek, 2007; Peñate y Hernández, 2021).

Cine: Entre la muy numerosa filmografía existente a nivel internacional, no resulta muy complicado encontrar películas que puedan intervenir en el aprendizaje por el alumno de ciertos tópicos relevantes en dirección de empresas (tomas de decisiones, liderazgo, resolución de conflictos u otros). Debe tenerse en cuenta además que un aprendizaje con actividades de tipo visual, como es el caso del cine, favorece de manera destacada la retención de información y la profundidad en la adquisición de conocimiento (Dale, 1932; Pac Salas y García Casarejos, 2013). Y no debe olvidarse que “las películas son fuentes de información que (...) son

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-btención
no-cacuda
no-nag-rtsevvni



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

capaces de generar realidad mental y, con ello, orientar el pensamiento e incluso la acción del espectador” (Genovard, Casulleras y Gotzens, 2010, p. 10). Así, no sólo se estaría guiando al estudiante en su aprendizaje sino que también se le estaría orientando acerca de qué debe pensar y cómo tiene que actuar. De manera similar a la pintura, también el cine podría proporcionar habilidades de observación, búsqueda, análisis e interpretación de información y podrían, por tanto, hacerse aquí las mismas consideraciones que a ese respecto se han planteado al abordar las artes plásticas.

3. EXPERIENCIAS DOCENTES CON ARTES PARA APRENDER DIRECCIÓN: DESCRIPCIÓN Y METODOLOGÍA UTILIZADA

Nuestra interacción con las disciplinas artísticas se inicia con objeto de diseñar experiencias docentes que pudieran favorecer el aprendizaje por los estudiantes de dirección de empresas de conocimientos y habilidades como los indicados en el epígrafe anterior. Planteamos así cuatro experiencias docentes distintas (recurriendo en cada caso a una disciplina artística diferente), realizadas en el marco de un proyecto de innovación docente. En cada experiencia se facilitó a los estudiantes información acerca de su contenido y del aspecto o aspectos de la dirección de empresas que se pretendía trabajar. Además, durante el desarrollo de las experiencias se plantearon algunos interrogantes con objeto de orientar el aprendizaje, se proporcionó guía a los estudiantes y, cuando se hizo preciso, se les organizó en grupos de trabajo. Al finalizar cada experiencia se les pidió que reflexionaran acerca de lo aprendido.

Describiremos brevemente a continuación cada una de esas cuatro experiencias docentes, indicando en cada caso la cuestión central objeto de

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-btención
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

aprendizaje y la metodología utilizada. En lo que se refiere a la valoración de dichas experiencias remitimos al siguiente apartado.

1ª Experiencia: Aprendizaje con cine. Planteada para estudiantes de primeros cursos de Administración y Dirección de Empresas, su objetivo era facilitar el aprendizaje respecto a las tomas de decisiones directivas en la empresa (elementos que intervienen en el proceso, objetivos y restricciones, etapas del proceso, límites y obstáculos en la decisión, entre otros). Recurrimos para ello a la película “Trece días”, dirigida por Roger Donaldson en el año 2000. Con la experiencia se pretendía que, una vez vista la película y sugeridos una serie de interrogantes, los alumnos identificasen los aspectos señalados en relación con las tomas de decisiones, detectasen posibles errores u omisiones y, de ser posible, formularan mejoras a introducir en el proceso de decisión.

La metodología utilizada durante la experiencia docente fue reflexiva e interactiva. Esto es, los estudiantes tuvieron que reflexionar, a partir de los interrogantes planteados, sobre los contenidos de la película y la materia abordada. Y además interaccionaron con otros estudiantes en la búsqueda de respuesta adecuada para los interrogantes planteados.

2ª Experiencia: Aprendizaje con técnicas teatrales. Igualmente destinada a estudiantes de primeros cursos de Administración y Dirección de Empresas, supuso la realización de un Taller interactivo y participativo sustentado en diferentes técnicas teatrales. El objetivo en este caso era contribuir al aprendizaje de ciertas habilidades del directivo, en concreto las siguientes habilidades humanas: expresivas y de comunicación, interpersonales, de trabajo en equipo y de improvisación. El Taller se desarrolló en una sala grande, vacía y con una pared cubierta de espejos, existente en un Centro Académico de la Universidad diferente al habitual para los estudiantes participantes en la experiencia. Durante el desarrollo del Taller se emplearon recursos

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-btención
no-cada
no-nag-rt-vev



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

muy diversos (globos, aros, papeles de colores, etc.) y se contó con la orientación de un actor con amplia trayectoria en una compañía teatral de la ciudad.

La metodología fue eminentemente interactiva y participativa, a través de diversas dinámicas lúdicas que, en su mayoría, tuvieron carácter cooperativo. Las dinámicas giraron en torno a alguna de estas temáticas: (1) actividad expresiva y corporal, con la que se intentaba mejorar la capacidad creativa y de improvisación, la autocrítica, la disposición al cambio y el trabajo de equipo; (2) actividad vinculada al humor, para promover la comunicación interpersonal, la desinhibición y el trabajo de equipo; (3) actividad en habilidades sociales, de cara a que el estudiante aprendiese conductas interpersonales no adquiridas previamente, fortaleciese las que utiliza poco y cambiase o eliminase aquéllas de las ya adquiridas que no son adecuadas.

3ª Experiencia: Aprendizaje con dirección orquestal. Para esta tercera experiencia, que también estuvo destinada a estudiantes de dirección de empresas, se optó por la música, se contó con la orientación del director de la Joven Orquesta de nuestra universidad y se desarrolló en los locales de ensayo de dicha Orquesta. No era necesario que los estudiantes participantes en la experiencia tuviesen conocimientos musicales previos. El objetivo de aprendizaje en este caso fueron las funciones directivas (planificación, organización, dirección de recursos humanos y control), centrandose de manera especial la atención en cómo lograr la coordinación de diferentes individuos y cómo hacer frente a los cambios del contexto organizativo. Se propició, además, el desarrollo de ciertas habilidades relevantes para la dirección, tales como la capacidad analítica, la relación interpersonal, el trabajo en equipo o la comunicación.

La metodología fue esencialmente participativa e interactiva y, de nuevo, se emplearon dinámicas lúdicas, todas ellas de tipo cooperativo. Las dinámicas

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
no-cacuda
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

propuestas fueron básicamente ejercicios musicales de tres tipos: (1) de música y movimiento, para evidenciar la necesidad de anticipar los cambios y de actuar de forma coordinada, (2) de simulación de la dirección de una pequeña orquesta, lo que implicó además que se trabajase en equipo y se buscase el orden y la concentración, (3) de obstáculos e imprevistos, para situar a los participantes ante actividades de dirección complejas provocadas por conductas no anticipadas y falta de coordinación, además de trabajar la relación interpersonal, la comunicación o la capacidad analítica. El carácter esencialmente interactivo de las dinámicas no impidió que el director les relatara su forma de trabajar con la orquesta, particularmente por lo que respecta a las distintas funciones directivas, y que les hiciera reflexionar sobre el aprendizaje adquirido con las diferentes actividades realizadas.

4ª Experiencia: Aprendizaje con artes plásticas. Esta última experiencia se desarrolló en espacios del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo de Valladolid y nuevamente se destinó a estudiantes de empresa. En este caso intervino en la guía y orientación el coordinador de educación del Museo. Si con la segunda experiencia se atendió a las habilidades humanas de la dirección, en este caso el objetivo fue propiciar el aprendizaje de habilidades relativas a la observación, la búsqueda, el análisis y la interpretación. Estas habilidades, de naturaleza conceptual, resultan esenciales para favorecer el estado de alerta del directivo, ante la continua llegada de estímulos informativos procedentes del contexto, y para desarrollar la dirección estratégica de cualquier organización.

Una vez más la metodología utilizada fue interactiva. Para el entrenamiento se recurrió a un ejercicio interpretativo: el coordinador de educación del Museo propuso a los participantes en la experiencia que visitasen las obras expuestas en el mismo, observaran bien, buscaran y seleccionaran una que suscitara algo en ellos e hicieran un ejercicio de interpretación personal. Previamente había explicado

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-barr
no-cacuda
no-nag-rt-3evvni



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

que, junto a lo artístico, una obra de arte puede ser leída desde una visión personal, en tanto que puede suscitar recuerdos, emociones, críticas, y en ese proceso de interiorización, reflexión y asimilación se pueden construir discursos subjetivos de la realidad, que ayuden a entender mejor el contexto que nos rodea y en el que se ven implicadas las experiencias personales. A posteriori, la atención conjunta a todas las interpretaciones realizadas mostró variedad de análisis e interpretaciones cuando se trataba de una misma obra, visiones más o menos personales de las obras y una atención preferente de los participantes hacia ciertas obras de la exposición.

4. RESULTADOS DE LAS EXPERIENCIAS DOCENTES

Para la evaluación de las experiencias docentes descritas se consideraron dos aspectos: la atención proporcionada a los objetivos previstos y la satisfacción alcanzada entre los alumnos participantes. En el primer caso se contó con la auto-evaluación realizada por las personas que participaron en la guía y orientación de cada una de las experiencias (profesor y, cuando lo ha habido, experto, ya fuese en teatro, música o artes plásticas) y en el acierto de las reflexiones de los alumnos participantes. En el segundo caso se atiende a la valoración realizada por los estudiantes participantes en las experiencias, recogida mediante un cuestionario que cumplimentaron a la finalización de cada una de ellas. Dos excepciones al respecto son: (1) en la primera experiencia únicamente se hizo auto-evaluación y no se facilitó ningún cuestionario de valoración a los participantes y (2) los alumnos participantes en el taller de técnicas teatrales también valoraron en sus cuestionarios las diferentes utilidades del taller, lo que podríamos considerar como su evaluación de la atención proporcionada a los objetivos del taller durante el desarrollo del mismo.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
no-cacuda
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Atención a los objetivos previstos: Empezamos señalando algunos aspectos generales extraídos de la auto-evaluación por considerar que resultan de interés:

1. Tanto profesor como expertos, en los casos en que han intervenido, han valorado muy positivamente las experiencias de aprendizaje realizadas y han estado de acuerdo en la favorable respuesta de los alumnos ante esta diferente manera de aprender, destacando especialmente su participación e interacción. La sorpresa inicial no ha impedido la participación de los estudiantes, que desde el primer momento se han implicado en el desarrollo de las diferentes actividades y dinámicas propuestas.
2. Los espacios utilizados para la realización del Taller, muy adecuados para el tipo de actividades desarrolladas y muy diferentes a aquellos habitualmente utilizados por los alumnos participantes, se considera que han favorecido el aprendizaje de los alumnos.
3. El carácter plural e interdisciplinar de quienes, en general, han guiado las experiencias de aprendizaje se considera positivo y enriquecedor para los alumnos participantes.
4. Ha sido todo un reto reflexionar sobre posibles actividades y ejercicios de entrenamiento dirigidos a estudiantes universitarios de empresa, con los que, por otra parte, los expertos indicaron que no estaban acostumbrados a trabajar.
5. En general, la reflexión a posteriori de los estudiantes, acerca de los aprendizajes buscados y generados con las diferentes actividades de entrenamiento realizadas, ha sido acertada.

En cuanto a la atención que se ha proporcionado a los objetivos previstos para cada experiencia de aprendizaje (relativos a los procesos de decisión directiva, a las habilidades humanas y conceptuales de la dirección y a las funciones directivas)

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-btención
no-cada
no-nag-rt-3evvni



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

consideramos que, en términos generales, ha sido elevada, tanto si atendemos a nuestra percepción en tanto que orientadores y guía durante el desarrollo de las experiencias como si tenemos en cuenta las acertadas reflexiones de los participantes en relación con lo que en cada caso han aprendido. En términos generales han sabido identificar correctamente la utilidad perseguida con las diferentes experiencias de aprendizaje desarrolladas.

A esto podemos añadir además, tal y como se indicaba en la introducción de este epígrafe, la valoración dada por los participantes en el taller de técnicas teatrales a las utilidades derivadas del mismo (9 ítems relativos a diferentes habilidades humanas esenciales para la dirección, con un rango de valoración de 1 a 5). Con un valor medio de 3.7, todos los ítems alcanzan un valor medio superior a 3. Se desprende, por tanto, que los participantes reconocen el Taller como un instrumento para favorecer el aprendizaje y el desarrollo de sus habilidades humanas. Este resultado nos parece especialmente interesante puesto que viene a validar el objetivo central del Taller (favorecer el aprendizaje de habilidades y competencias humanas) y nuestra percepción acerca de la atención prestada a dicho objetivo.

Satisfacción de los alumnos participantes:

Dado que en la primera experiencia (aprendizaje con cine) no se proporcionó cuestionario de valoración a los participantes no será aquí tenida en cuenta. En cuanto a las otras tres experiencias de aprendizaje (con técnicas teatrales, dirección orquestal y artes plásticas), al finalizar cada una de ellas se encuestó a sus participantes para conocer su grado de satisfacción con la experiencia desarrollada (9 ítems en la segunda experiencia / 5 ítems en la tercera y cuarta) y con los expertos que intervinieron en cada caso (5 ítems). Todos los ítems con un rango de valoración de 1 a 5.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
interacción
colaboración
orientación
guía



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Las respuestas de los participantes indicaron un alto nivel de satisfacción, con valores medios superiores a 3.5 en todos los casos (tabla 1). Los alumnos están claramente satisfechos con las experiencias y más aún con el experto colaborador en la orientación y guía de las mismas. En cuanto a los aspectos que, de forma recurrente, han generado mayor satisfacción entre los participantes estarían: espacios utilizados, temática abordada y tipo de actividades, por lo que respecta a las experiencias de aprendizaje desarrolladas, y dominio de la temática e implicación en las experiencias, por lo que se refiere al experto.

Tabla 1. Valores medios de satisfacción en cada experiencia desarrollada.

| | Técnicas teatrales | Dirección orquestal | Artes plásticas |
|-------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| Experiencia | 3.77 | 3.8 | 4.08 |
| Experto | 3.96 | 4.2 | 4.54 |

Fuente: Elaboración propia

Si atendemos al desarrollo cronológico de las experiencias, resulta destacable la cada vez mayor satisfacción de los alumnos con este tipo de experiencias interactivas de aprendizaje, con la interacción con otras disciplinas, en este caso artísticas, y con la colaboración de expertos de esas disciplinas en las actividades de orientación y guía.

Como un indicador más de la satisfacción de los participantes, señalar los favorables comentarios incluidos en el apartado de observaciones del cuestionario que cumplimentaron. Así, a modo de ejemplo, hay quien señala “he disfrutado con la realización de las experiencias propuestas”, “me ha gustado el dinamismo y la diversidad de actividades”, “lo que más me ha gustado ha sido la participación e interacción”, o también quien agradece “esta otra forma de enseñar.... y la innovación educativa”. Además, también se ha valorado positivamente el recurrir a otros espacios para el aprendizaje y el incorporar al mismo la reflexión personal y el perfil individual.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

5. CONCLUSIONES

En el contexto actual no parece que haya duda de la trascendencia del aprendizaje interactivo en la formación del estudiante universitario. Con ello, tanto alumno como profesor deben modificar los roles que hasta el momento han venido desempeñando en el desarrollo de la actividad docente. El alumno debe tener un papel protagonista, que necesariamente le lleve a experimentar y a cooperar para construir su propio aprendizaje. El profesor tiene que perder cierto de su protagonismo previo y desempeñar papeles de orientador del alumno en su proceso de aprendizaje y de diseñador de instrumentos y experiencias para favorecer el aprendizaje. Además debe fomentar la cooperación y el trabajo de equipo y estimular la reflexión y el pensamiento crítico. Y ambos tendrán que esforzarse por hacerlo de forma creativa.

La labor que tiene asignada el docente no es desde luego tarea fácil, en tanto que supone un cambio sustancial respecto a un modelo docente aplicado durante muchos años y que, por tanto, ha llegado a estar muy arraigado. Resulta en consecuencia esencial la formación dirigida al profesorado universitario, que en ningún caso debería verse interrumpida.

Y puesto que dicho cambio se enmarca en un espacio europeo y en un entorno cada vez más interactivo y más global, hay que tender hacia una mayor flexibilidad, más actuaciones fuera del ámbito del aula y más interacción con otras disciplinas. Las artes, en sus diferentes manifestaciones, ayudan a salir del aula y pueden ser, si no el único, un buen referente para contribuir al citado cambio en la educación superior en dirección de empresas. La favorable respuesta de los alumnos cuando hemos aplicado actividades lúdicas con disciplinas artísticas así parece confirmarlo.

Los estudiantes que participaron en las experiencias descritas hicieron además algunas sugerencias para contribuir a la mejora y desarrollo de este tipo de

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-btención
no-cacuda
no-nag-rtsevvni



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

experiencias. Así, por ejemplo, “incrementar el número y la temática”, “extender esta metodología a más asignaturas de sus estudios”, “reducir el número de participantes en su realización” (pese a que en ningún caso superaron los treinta) o “reforzar la explicación de su aplicación al ámbito empresarial”.

Por último, resaltar que las experiencias desarrolladas permiten: orientar la actividad docente tanto al proceso como al resultado (cómo trabajar con el alumno y con qué objetivos), desarrollar buenas prácticas docentes (que ayuden al alumno a aprender haciendo), desarrollar un feedback formativo (reflexión interactiva entre alumnos, profesor y expertos) y enriquecer la innovación docente con la integración de múltiples agentes (como los expertos) y la utilización de otros espacios (diferentes a los que son lugar habitual en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno).

6. REFERENCIAS

Aguaded, J. I. y Pérez, M. A. (2001). Nuevas corrientes comunicativas, nuevos escenarios didácticos. *Comunicar*, 16, 120-130. <https://doi.org/10.3916/C16-2001-18>

Aparici, R. (2010). *Conectados en el ciberespacio*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Aparici, R. y Silva, M. (2012). Pedagogía de la interactividad. *Comunicar*, 18, 51-58. <https://doi.org/10.3916/C38-2012-02-05>

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
referencias
o-barrón
no-cacuda
no-nag-rtv-vn



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Barros, M. S. F., Paschoal, J. D., Ferreira, A. L. y Barros, P. C. S. (2019). Arte e educação: o teatro como recurso metodológico no trabalho pedagógico na alfabetização. *Revista Ibero-americana de Estudos em Educação*, 14(3), 1205-1216. <https://doi.org/10.21723/riaee.v14i3.12491>

Beckwith, A. (2003). Improving business performance – the potencial of arts in training. *Industrial and Comercial Training*, 35(4/5), 207-209. <https://doi.org/10.1108/00197850310487359>

Cárdenas-Rodríguez, R., Terrón-Caro, T. y Monreal-Gimeno, M. C. (2017). El teatro social como herramienta docente para el desarrollo de competencias interculturales. *Revista de Humanidades*, 31, 175-194. <https://doi.org/10.5944/rdh.31.2017.19078>

Cools, E. y Van den Breeck, H. (2007). The hunt for the heffalump continues: can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation? *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23-41.

Crossan, M. M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593-599. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.593>

Cubero, R., Cubero, M., Santamaría, A., Mata, M. L., Ignacio, M. J. y Prados, M. M. (2008). La educación a través de su discurso. Prácticas educativas y construcción discursiva del conocimiento en el aula. *Revista de Educación*, 346, 71-104.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
creación
interacción
comunicación



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Dale, E. (1932). Methods for analyzing the content of motion pictures. *Journal of Educational Sociology*, 6, 244-250.

Doherty, E. M. (2006). Viewing work historically through art: Incorporating the visual arts into organizational studies. *Journal of Management History*, 12(2), 137-153. <https://doi.org/10.1108/13552520610654041>

Fernández, C. (2007). Desarrollo de la capacidad creativa a través de la educación musical. *Revista de música culta Filomusica*, 82. Recuperado de [<http://www.filomusica.com/filo82/creatividad.html>]

Ferris, W. P. (2002). Theater tools for team building. *Harvard Business Review*, 80(12), 24-25.

Genovard, C., Casulleras, D. y Gotzens, C. (2010). La calidad docente en el cine: contrastes entre la ficción y el documental. *Revista española de pedagogía*, 68(245), 5-22.

Gértrudix, M. y Gértrudix, F. (2010). La utilidad de los formatos de interacción músico-visual en la enseñanza. *Comunicar*, 34, 99-107. <https://doi.org/10.3916/C34-2010-02-10>

Gibb, S. (2004). Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre. *Journal of Management Development*, 23(8), 741-750. <https://doi.org/10.1108/02621710410549594>

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
o-bbaccrr
no-cacuda
no-nag-rtsevv



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

González-Zamar, M. D. y Abad-Segura, E. (2019). Educación plástica y “visual thinking” en la educación superior: aportes para mejorar las habilidades cognitivas y el aprendizaje visual. En *4th Virtual International Conference on Education, Innovation and ICT. Conference Proceedings* (p. 540), Red de investigación e innovación educativa.

Hinojo, F. J., Aznar, I. y Cáceres, M. P. (2009). Percepciones del alumnado sobre el blended learning en la universidad. *Comunicar*, 33, 165-174. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-03-008>

Jonassen, J. R. (1999). *Leadership: Sharing the passion*. Management Pocketbooks.

Lange, D. L. (2003). Implications of theory and research in second language classrooms. En D. L. Lange y R. M. Paige (Eds.), *Culture as the core: Perspectives on culture in second language learning* (pp. 271-336). Information Age Publishing.

Martín, J. (1999). La educación en el ecosistema comunicativo. *Comunicar*, 13, 13-21. <https://doi.org/10.3916/C13-1999-03>

Mateo Gijón, M. A. (2018). Creatividad en la dirección musical. *Creatividad y Sociedad*, 28, 31-49.

Mockler, R. J. (2002). Using the arts to acquire and enhance management skills. *Journal of Management Education*, 26(5), 574-585. <https://doi.org/10.1177/105256202236727>

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
oportunidad
no-cacuda
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Monks, K., Barker, P. y Mhanachain, A. N. (2001). Drama as an opportunity for learning and development. *Journal of Management Development*, 20(5/6), 414-423. <https://doi.org/10.1108/02621710110395435>

Moshavi, D. (2001). "Yes and...": Introducing improvisational theatre techniques to the management classroom. *Journal of Management Education*, 25(4), 437-449. <https://doi.org/10.1177/105256290102500408>

Pac Salas, D. y García Casarejos, N. (2013). El cine como herramienta de aprendizaje en el aula. Claves de una experiencia docente multidisciplinar en el ámbito económico. *Revista Internacional de Organizaciones*, 10, 181-197. <https://doi.org/10.17345/rio10.181-197>

Peñate, A. G. y Hernández, J. M. (2021). Las prácticas interpretativas y la enseñanza de las artes en los museos. *Atenas*, 2(54), 157-171.

Peña-Zabala, M. y Porcel-Ziarsolo, A. (2019). Del museo al aula: propuesta para la creación de prácticas artístico-didácticas entre iguales. *Educación Artística*, 10, 133-149. <http://dx.doi.org/10.7203/eari.10.14320>

Powell, G. N. y Veiga, J. E. (1986). Using popular music to examine management and OB concepts: A rejoinder to Springsteen's thesis. *Organizational Behavior Teaching Review*, 10(1), 79-81. <https://doi.org/10.1177/105256298601000112>

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
referencias
oibacc
no-cacuda
no-cacuda



García-Merino, T. (2021). Experiencias con disciplinas artísticas en el aprendizaje de dirección de empresas. *Aula de Encuentro*, volumen 23 (1), Experiencias, pp. 166-187

Querol Gutiérrez, C. (2014). Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. *Dedica. Revista de Educação e humanidades*, 6, 233-248. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i6.6975>

Salgado, M. (2008). Le theatre, un outil de formation au management. *Revue Française de Gestion*, 34(181), 77-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.77-96>

Santibáñez, J. (2006). Los museos virtuales como recurso de enseñanza-aprendizaje. *Comunicar*, 27, 155-162. <https://doi.org/10.3916/C27-2006-24>

Starkey, K. y Tempest, S. (2009). The winter of our discontent: the design challenge for business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 576-586. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr576>

Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital*. Nova Fronteira Participações.

Villa, A. y Villa, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar*, 40, 15-48.

Winter, M., Smith, C., Morris, P. y Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

Zander, B. y Zander, R. S. (2000). *The art of possibility*. Harvard Business School Press.