

**Educación gerencial a través de la metodología  
experiencial: el uso del teatro para crear (sin  
género) futuros/as *líderes*/as responsables**

**Javier Turienzo Riveiro**

Universidad de Vigo



## **Educación gerencial a través de la metodología experiencial: el uso del teatro para crear (sin género) futuros/as líderes/as responsables**

### **Management education through experiential methodology: use of theatre to rise (no gender) future responsible leaders**

**Javier Turienzo Riveiro**

Universidad de Vigo

javier.turienzo.riveiro@uvigo.gal

Fecha de recepción: 19 de diciembre de 2021

Fecha de aceptación: 28 de mayo de 2022

#### **Resumen**

En las últimas décadas se ha hecho evidente la necesidad de competencias personales para poder desarrollar un puesto de directivo. Sin embargo, las metodologías tradicionales centran su objetivo en la formación exclusiva de conceptos teóricos y prácticos. Como consecuencia, existe un vacío entre los requerimientos formativos que demandan las empresas y la oferta de los centros educativos. Esta investigación analiza el teatro como herramienta formativa para la capacitación de conceptos teórico-prácticos y habilidades personales. El teatro, como metodología educativa de corte experimental, eleva el papel del estudiante de un rol pasivo, adquiriendo un papel protagonista. Mediante una investigación cualitativa, se estudian las ventajas e inconvenientes del uso del teatro en la educación en gestión de negocios desde la perspectiva de género y responsabilidad social. Como resultado de la investigación, se manifiesta el papel del teatro en la formación de líderes responsables y con habilidades personales que favorecen la no discriminación y potenciación de la mujer en el entorno de dirección empresarial.

**Palabras clave:** Metodología de la enseñanza; Pedagogía del aprendizaje experiencial; Teatro; Administración; Igualdad; Responsabilidad

#### **Abstract**

In recent decades, the need for personal skills to be able to develop a job as a manager has become evident. However, traditional methodologies focus their objective on the exclusive formation of theoretical and practical concepts. Consequently, there

is a gap between the training requirements demanded by companies and those offered by educational centres. This research analyses theatre as a training tool for the training of practical theoretical concepts and personal skills. The theatre, as an experimental educational methodology, elevates the role of the student from a passive role, acquiring a leading role. Through qualitative research, this research studies the advantages and disadvantages of the use of theatre in business management education from the perspective of gender and social responsibility. As a result of the investigation, the role of theatre in the formation of responsible leaders and with personal skills that favour non-discrimination and empowerment

**Key words:** Teaching methodology; Experiential learning pedagogy; Theater; Management; Equality; Responsibility

## 1. INTRODUCCIÓN

La creciente necesidad de desarrollar competencias y mejores resultados educativos ha impulsado técnicas tradicionales para maximizar los resultados educativos y el desarrollo de técnicas, así como de futuros profesionales. Estas metodologías se basan en la transmisión de conocimientos teóricos y conceptos en las escuelas, otorgando el rol de transmisor al disertante o docente (Camps y Torres, 2010). Sin embargo, el aprendizaje tradicional reclinaba el despliegue práctico de los conocimientos adquiridos en prácticas, lo que implicaba retrasos, ineficiencias y falta de interés por parte de los estudiantes. Este enfoque disminuye la atención de los estudiantes durante las sesiones y el año debido a su rol pasivo. Como consecuencia, la adquisición de conocimientos de gestión es inferior a la esperada en comparación con metodologías de enseñanza alternativas (Lampón et al., 2021).

Los centros educativos han centrado sus objetivos de aprendizaje en el conocimiento teórico y práctico y olvidando las habilidades blandas (Hatch et al., 2005). La educación blanda y social ha ganado importancia debido a su alto impacto en la implicación del éxito de las habilidades técnicas y el despliegue del conocimiento. Entre las más de 500 habilidades blandas, Robles (2012) las clasificó en diez agrupaciones: cortesía, responsabilidad, comunicación, integridad, actitud positiva, profesionalidad, trabajo en equipo, ética, flexibilidad y habilidad social. Las habilidades blandas son, si cabe, más relevantes en la formación directiva. Así mismo, los profesionales con mayor capacidad de liderazgo, comunicación y capacidad de comunicación tienen mayores ingresos salariales (Balcar, 2014). En consecuencia, los académicos han reorientado sus lecciones para actualizarse a las nuevas necesidades. En los últimos años, los estudios vinculados al emprendimiento, el autoempleo, liderazgo, igualdad de género y la capacidad gerencial han aumentado su relevancia en los programas educativos de gestión (Rivo-López et al., 2021). Además, académicos recientes sobre educación gerencial han revelado el impacto de las habilidades blandas y sus implicaciones en el desarrollo económico, creando un desafío para los formuladores de políticas y las escuelas o instituciones relacionadas

(Fernández-Portillo, 2018). La formación en habilidades blandas es relevante en la educación y también en la transformación social, permitiendo un ecosistema emprendedor, colaborativo y de justicia. Los investigadores han señalado la relación entre la educación en habilidades blandas y la intención de autoempleo (Rosti y Chelli, 2009; Jones et al., 2011) y los resultados empresariales (Bhardwaj, 2014; Agwu et al., 2017) y la capacidad de gestión como responsables o gerentes (Springborg y Ladkin, 2018) de todos los miembros de la sociedad. Por lo tanto, los académicos destacan el impacto de impulsar las habilidades sociales y blandas en el desarrollo económico (Yatu et al., 2018). En el contexto social y cultural actual, los sectores tradicionalmente marginados de la población, las mujeres y las generaciones pobres o jóvenes juegan un papel activo en el desarrollo económico y social. La educación en gestión, habilidades sociales y blandas ha permitido la evolución cultural y, al mismo tiempo, el aumento del interés por la creación de empresas de propiedad o gestionadas por mujeres y jóvenes (Nowiński et al., 2019; Berggren, 2020).

Académicos y formuladores de políticas consideran necesario el desarrollo de una metodología de aprendizaje eficaz y apropiada no solo para las escuelas de gestión, sino también para los entornos empresariales (Baldwin et al., 2011). Los gobiernos y las instituciones educativas son conscientes de la importancia que tiene el desarrollo y resultado de una serie de evaluaciones y rankings de la calidad de la educación asociados a los al aprendizaje e investigación. Como consecuencia, las técnicas educativas están bajo revisión continua (Farashahi y Tajeddin, 2018).

El aprendizaje experiencial incluye un conjunto de técnicas desarrolladas para posibilitar una educación basada en la experiencia (Cárdenas-Rodríguez et al., 2017). Esta metodología se basa en el énfasis de asignar roles activos a los estudiantes debido al impacto de la perspectiva del papel interpretado y la propia experiencia en el proceso de aprendizaje. Vivir una situación (simulada) en primera persona proporciona al estudiante experiencias que le permiten un aprendizaje inmediato y una posterior observación e introspección de entornos simulados (Nissley, 2010). Además, esta metodología proporciona pistas que permiten a los estudiantes comprender términos y conceptos complejos y desconocidos. Las pistas contextuales se basan en escenarios o recreaciones de escenas similares al mundo en el que viven (Lampón et al., 2021). En consecuencia, la educación a través de ejemplos prácticos simulados se considera una metodología adecuada para preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos propios de la dirección empresarial y convertirse en gerentes (Seifter, 2004; Adler, 2006; Scharmer, 2009).

La gran variedad de técnicas incluidas en la educación experimental y los campos empresariales en los que podría ser utilizada hacen necesario un análisis exhaustivo de la metodología teatral y su configuración para lograr las competencias deseadas en la formación de responsables de empresas. A pesar de las investigaciones recientes, el uso de técnicas artísticas en combinación con técnicas experienciales (teatro) en la formación de directivos en universidades (escuelas de dirección o

centros de formación profesional) es limitado e insuficiente. El artículo desarrolla un análisis profundo del uso del aprendizaje experiencial en la gestión a través de una comparación de los resultados obtenidos, en términos de habilidades y competencias personales adquiridas, entre técnicas de educación experiencial y metodologías tradicionales basadas en libros de texto. Con el objetivo de comprender mejor el impacto de las nuevas técnicas educativas, el estudio incluye variables determinantes de las características de los estudiantes (género, preferencias profesionales, voluntariedad y tiempo disponible).

Por lo tanto, este artículo pretende analizar cómo se puede aplicar la narrativa experiencial a la educación en gestión y sus resultados en el aprendizaje de competencias y habilidades blandas en comparación con las técnicas de educación tradicionales. Para ello, el artículo se estructura en una primera sección, en la que se revisan los antecedentes teóricos relacionados con la educación experiencial en gestión y se plantean las preguntas de investigación. En el segundo apartado se detalla el trabajo empírico, que se basa en el análisis del impacto de la docencia experiencial en la adquisición de competencias en gestión y habilidades blandas de los estudiantes de último curso de dos áreas de conocimiento distintas de los grados universitarios mediante técnicas cuantitativas. Finalmente, la tercera sección, sugiere las implicaciones de la investigación y las principales conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

Las técnicas experienciales combinan las características del enfoque visual y las características relacionadas con la pedagogía interactiva. La educación experiencial es considerada una metodología afectiva para transmitir conceptos, definiciones, ideas, estrategias asociadas al término o teorías empresariales y de gestión (Lampón et al., 2021). La lingüística y los académicos han señalado que el aprendizaje experiencial permite integrar términos y palabras desconocidos a los estudiantes y familiarizarse con el significado (Székely, 2019). Los informes públicos de los accionistas de las empresas que cotizan en bolsa pueden proporcionar una base educativa que sumerja a los estudiantes en el entorno empresarial (Jameson, 2000). Al mismo tiempo, el uso de técnicas educativas basadas en el aprendizaje experiencial es de gran utilidad por su capacidad de transmitir conceptos e implicaciones estratégicas (Nisley, 2010). Estas metodologías son valiosas debido al alto involucramiento de los estudiantes en el material didáctico del curso de gestión cuyo contenido integra perspectivas de áreas funcionales para la toma de decisiones (Camps y Torres, 2010).

Las técnicas experienciales presentan numerosas ventajas comunicativas para que los estudiantes aprendan conceptos de gestión y asimilen el entorno de gestión (Springborg y Ladkin, 2018). El guion narrativo proporciona un conjunto de conceptos que surgen y se aplican en escenarios familiares y cercanos a los futuros directivos. En cambio, las técnicas clásicas se basan en libros de texto, los conceptos

se explican de forma teórica y con pocos ejemplos que en ocasiones resultaban difíciles de asimilar para los alumnos. En consecuencia, los libros de texto han sido señalados por la posible dificultad de establecer relaciones entre los conceptos teóricos y su aplicabilidad práctica (Edelman et al., 2008). Por el contrario, las obras teatrales ofrecen una presentación a través de personajes interpretados por los propios estudiantes, creando un ambiente que favorece la asimilación de conceptos (Camps y Torres, 2010) y el desarrollo de habilidades blandas (Austin y Short, 2009). Por lo tanto, la investigación y desarrollo de técnicas que permitan una mejor comprensión de los conceptos gerenciales es fundamental para una mejor inserción laboral de los gerentes subalternos.

Si bien el aprendizaje experiencial se considera una metodología novedosa, la formación teatral se populariza en los centros de formación de lenguas extranjeras debido a sus ventajas educativas. A través del teatro, los estudiosos pueden transmitir significados y términos que pueden resultar complejos, eliminar el “pánico escénico” cuando los estudiantes utilizan las nuevas enseñanzas y favorecer la capacidad de buscar expresiones alternativas (Székely, 2019). Al mismo tiempo, la formación experimental proporciona una educación atractiva que involucra a los estudiantes y los motiva en el proceso de aprendizaje (Cárdenas-Rodríguez et al., 2017). Recientemente se ha demostrado su aplicabilidad en centros de educación superior de diversa índole y formación en el ámbito empresarial (Nisley, 2010). Otra ventaja de la formación experiencial es la capacidad de crear una atmósfera que ayude a los estudiantes a comprender la complejidad del entorno empresarial (Springborg y Ladkin, 2018). Además, las recreaciones que utilizan imágenes y escenarios decorados (o se describen en el guion de la representación) permiten a los alumnos comprender situaciones de manejo habituales (Short y Payne, 2009). La formación experimental también muestra ventajas como herramienta comunicativa en cuanto a la relevancia de actuar éticamente y con altos estándares de moralidad, así como la comprensión de las repercusiones de las acciones como directivos (Rakesh y Ranganathan, 2020) y su implicación en los afectados en función de su personal (ej. género, nivel educativo, religión, situación socioeconómica) y características profesionales (Cardenas-Rodriguez et al., 2017; Kuric et al., 2020).

A pesar de los beneficios descritos anteriormente, existen desafíos en la implementación exitosa del aprendizaje experiencial en las universidades. Así, el cambio en la rutina de aprendizaje y la introducción de metodologías disruptivas trae como consecuencia la necesidad del estudiante de cambiar sus hábitos de estudio. Como resultado, es comprensible la existencia de cierto rechazo a los cambios (Short et al., 2013).

La revisión de la literatura sobre el uso del aprendizaje experiencial en la educación gerencial nos permite identificar los elementos, perspectivas analizadas y los resultados obtenidos. El análisis de estudios recientes revela que la adquisición de habilidades “blandas” y profesionales varía en función del estudio. Sin embargo,

es considerado por todos los autores como una herramienta educativa muy útil para la comprensión de conceptos y situaciones. Springborg y Ladkin (2018) destaca la variedad de posibilidades educativas de la metodología y señala las ventajas y desventajas asociadas. Springborg y Ladkin (2018) también la capacidad de las técnicas experimentales y las intervenciones basadas en el arte para aumentar la comprensión de la reflexión verbal y la capacidad de trabajar en entornos cambiantes y complejos. Rakesh y Ranganathan (2020) destacan los resultados positivos del proceso de aprendizaje experiencial en la educación gerencial. Además, revelan la capacidad del teatro de Boal de incrementar el pensamiento crítico, reflexivo y consciente de las consecuencias de las decisiones de gestión. La investigación de Nissley (2010) muestra las ventajas de la educación teatral en términos de incremento de la capacidad para trabajar en entornos complejos y adquirir habilidades profesionales (v.g., pensamiento estratégico), habilidades blandas (v.g., empatía, creatividad, innovación) a través de la práctica y los ejercicios relacionados con conceptos aprendidos recientemente. Camps y Torres (2010) también concluyen que el aprendizaje del teatro mejora las habilidades blandas (amabilidad, colaboración) y profesionales (resolución de conflictos y negociación) al mismo tiempo que transmite la importancia de la seguridad en el trabajo y potencia el trabajo en equipo. Otros investigadores apoyan las ventajas asociadas a las habilidades blandas. Entre ellos, la investigación realizada por Cárdenas-Rodríguez et al. (2017) por su enfoque en el análisis del intercambio cultural y la sensibilidad ante situaciones personales en los comportamientos directivos.

La creciente relevancia de la gestión responsable, su impacto en la sociedad y su vinculación al éxito empresarial hacen que surjan retos en los centros educativos (universidades y centros empresariales) para potenciar estas áreas. Esta necesidad se ha visto reflejada y extendida a todos los ámbitos de la sociedad, incluidas las organizaciones relacionadas con el empleo y la educación (Hibbert, 2021). Además, debido al desarrollo de la Agenda 2030, las instituciones públicas y entidades privadas demandan cada vez más habilidades de gestión responsable (Arruda Filho, 2017). Las competencias emprendedoras han evolucionado y, por tanto, ya no se componen exclusivamente de conocimientos, sino que representan habilidades y actitudes observables. Las habilidades adquiridas a través de la experiencia, la formación y la formación profesional determinarán el éxito empresarial y la capacidad del directivo (Man et al., 2002).

Investigaciones anteriores, centradas en el análisis de dichas competencias educativas, destacan la importancia de desarrollar el conocimiento empresarial en las escuelas de dirección (Nabi et al., 2017). El presente trabajo centra su análisis en las habilidades empresariales responsables debido a la relevancia para el desarrollo exitoso de las tareas de los altos directivos (por ejemplo, plan estratégico, identificación de oportunidades o evaluación de tendencias del mercado). Sin embargo, las capacidades de los gerentes son influenciadas por rasgos personales (por ejemplo, cultura, religiones, actitudes, valores personales, comportamientos)

y están relacionadas con la teoría del comportamiento (Zhang et al., 2014; Miranda et al., 2017). Esto se refleja en las nuevas tendencias y metodologías educativas innovadoras diseñadas con el objetivo de desarrollar habilidades de actitud y responsabilidad (Hibbert, 2021).

La formación de los estudiantes en valores éticos y morales que favorezcan la gestión responsable presenta retos relevantes (Abdelgaffar, 2021). Sin embargo, investigaciones revelan el impacto positivo en la gestión, adquisición y mantenimiento del talento humano (Gangi et al., 2021). Al mismo tiempo, la gestión responsable se considera relevante por sus efectos en las organizaciones vinculadas a la cadena de suministro y puede tener un efecto tractor en los proveedores (Damert et al., 2021). Además, la enseñanza de la gestión responsable tiene un impacto positivo en el marketing implementado y la fidelización de clientes (Murray y Montanari, 1986). La aplicación de políticas o reglas de actuación enmarcadas en la gestión socialmente responsable (p. ej., promover o participar en actividades sociales) posibilita un ambiente favorable que promueve a la empresa y evita costos en campañas de marketing (Attig et al., 2013). Investigaciones previas revelan que la presencia de directivos con valores en responsabilidad social tiene un impacto positivo no solo en el posicionamiento en el mercado y la competitividad, sino que también es relevante en los resultados financieros de la empresa (Kim et al., 2018)

Sin embargo, a pesar de los efectos positivos en la gestión, existe una falta de formación en la responsabilidad vinculada a la gestión. La educación en gestión responsable no está exenta de dificultades, y son numerosos los retos a los que se enfrentan las escuelas de dirección (Doherty et al., 2015). Las investigaciones realizadas muestran diferentes resultados del impacto del aprendizaje experiencial en la adquisición de conceptos. Además, el aprendizaje experiencial ha demostrado que tiene la capacidad de transmitir conceptos empresariales y habilidades blandas (Camps y Torres, 2010). Por el contrario, el aprendizaje experiencial, el guion argumental que ofrecen las metodologías experienciales, ofrece a los personajes conceptos, acciones y situaciones relacionadas con la gestión, creando vínculos entre conocimientos, repercusiones y sentimientos (Rakersh y Ranganathan, 2020) favoreciendo la responsabilidad. En consecuencia, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

P.I. 1: ¿El uso del teatro como herramienta educativa favorece la formación de gestores socialmente responsables?

La formación en competencias de los futuros o actuales altos directivos se considera un factor determinante del éxito empresarial. Incluido en los programas tradicionales de formación, el liderazgo del CEO o altos directivos en departamentos clave (p. ej., financiero, logística, compras, ventas, recursos humanos) es determinante en las organizaciones por su capacidad de influencia sobre los miembros y agentes relacionados con la organización (Jensen y Zajac, 2004). Según la teoría de los

escalones superiores, los altos directivos influyen notablemente en el comportamiento del personal subordinado (Sanders et al., 2004) e incluso en los resultados empresariales (Quigley y Hambrick, 2015). El efecto que produce el alto directivo no solo está íntimamente ligado a su habilidad y conocimiento técnico en la materia, sino que también está relacionado con su capacidad de liderazgo. La habilidad y capacidad de un directivo está relacionada con sus condiciones innatas, pero también es fruto de la formación recibida y de las experiencias profesionales y personales (Zhu y Shen, 2016). En consecuencia, la formación en habilidades directivas y personales produce mejores resultados en la toma de decisiones estratégicas (Field y Mkrtchyan, 2017). Por ello, para fomentar el emprendimiento (autoempleo) y capacidad de gestión empresarial, se están analizando metodologías educativas que fomenten la capacidad de liderazgo y emprendimiento de los universitarios (Rivo-López et al., 2021).

Así, el aprendizaje experiencial son un conjunto de técnicas que permiten enseñar mediante el establecimiento de vínculos y vínculos entre la teoría y la práctica (Camps y Torres, 2010). Además, a través de técnicas teatrales, el alumno es capaz de interiorizar aspectos de género (Kuric et al., 2020) o aspectos interculturales (Cárdenas-Rodríguez et al., 2017) que le permiten un mejor desenvolvimiento en entornos complejos (Nissley, 2010). Las técnicas teatrales facilitan el desarrollo de sentidos reflexivos y considerar los efectos prácticos de la toma de decisiones (Springborg y Ladkin, 2018). Además, la educación mediante teatro permite desarrollar el pensamiento crítico y la consciencia de la importancia de las actuaciones de los gestores o responsables empresariales (Rakesh y Ranganathan, 2020). Del mismo modo, la técnica experimental permite aumentar la capacidad de trabajo en entornos complejos y cambiantes, a través del desarrollo de la capacidad de improvisación y de los actores con roles principales (Springborg y Ladkin (2018). Debido al entorno complejo y dinámico que caracteriza el entorno empresarial, la capacidad de improvisar y repensar estrategias y/o acciones está aumentado su impacto en el desempeño profesional. En consecuencia, la aplicación teatral permite desarrollar capacidades deseables de las personas con rol de dirección, gestores y altos directivos/as, conociendo el impacto de las acciones realizadas, afrontar con liderazgo el desarrollo de su actividad. Así pues, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

P.I. 2: ¿El uso del teatro como herramienta educativa favorece mejora la capacidad de liderazgo?

### 3. TRABAJO EMPÍRICO

El trabajo empírico realizado se centra en las metas 2030 de Educación de Calidad, Igualdad de Género y Trabajo Decente y Crecimiento Económico establecidas en 2015 y ratificadas en 2019 por los países miembros de las Naciones

Unidas (Naciones Unidas, 2020a). La investigación se refiere a incrementar las capacidades y habilidades de los futuros y actuales trabajadores, en especial de las mujeres, en cuanto a la gestión y liderazgo empresarial para dar a conocer las competencias gerenciales y contribuir a tres objetivos específicos de las Naciones Unidas: “4.3 Para 2030, garantizar la igualdad de acceso de todas las mujeres y los hombres a una educación técnica, profesional y terciaria asequible y de calidad, incluida la universidad” (Naciones Unidas, 2020b); “4.4 Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen habilidades relevantes, incluidas habilidades técnicas y vocacionales, para el empleo, trabajos decentes y emprendimiento” (Naciones Unidas ONU, 2020b) y “5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública” (Naciones Unidas, 2020c).

Un sistema educativo con accesibilidad económica, multicultural, geográfica y para todos los géneros permite una evolución ascendente en términos sociales y económicos. Por lo tanto, la educación es fundamental para lograr la igualdad social entre hombres y mujeres y reducir la pobreza (Naciones Unidas, 2020b). Paralelamente, en los próximos años se espera que aumente la importancia de la educación debido al aumento de la competitividad y tecnología de las industrias a través de los nuevos modelos de negocio (Turienzo et al., 2021). Con el objetivo de formar técnicamente ya través de habilidades blandas, se ha desarrollado un programa que ayuda a adquirir habilidades de gestión empresarial. El programa de educación se ha estructurado en tres fases con el foco en el enfoque de gestión interdepartamental.

La investigación se realizó mediante el uso de dos metodologías educativas: (1) tradicional, apoyada en libros y diapositivas y (2) aprendizaje experiencial, apoyada en paisajes a través de proyector multimedia. La investigación se estructuró a través de fases, (1) introducción al conocimiento gerencial (2) introducción al teatro, y (3) enseñanza del conocimiento teórico-práctico. La introducción al conocimiento gerencial consistió en la enseñanza de los conceptos básicos de gestión, a través de la educación tradicional, que sirvieron de base para las siguientes sesiones del curso. El objetivo principal de esta fase fue proporcionar una base de conocimientos para mitigar la posible diferencia en el conocimiento de gestión previo al curso. Por lo tanto, esta fase aumenta la precisión de la investigación. La segunda etapa, introducción al teatro, se centra en explicar a los alumnos la importancia de interiorizar el personaje además de interpretar. Esta etapa, cuya duración fue una hora, se llevó a cabo en las semanas previas a la adecuada formación de directivos y fue accesible a todos los alumnos (experienciales y tradicionales). Sin embargo, la asistencia fue muy recomendada a los participantes en la metodología experiencial. El tercer periodo formativo se centró en la educación de aquellas competencias y habilidades técnicas propias de la materia, así como de las habilidades blandas asociadas a la gestión empresarial.

El material fue desarrollado en los meses previos a las sesiones de aprendizaje. Con base en las orientaciones y objetivos de las asignaturas, se elaboró un breve libro de texto dividido en 10 capítulos relacionados con cada tema mediante la compilación de obras de referencia en la materia. Además, el libro de texto se apoyó en diapositivas y ejercicios que fueron resueltos por el académico durante las sesiones. Posteriormente, se elaboró un guion que incluía la información recopilada en el libro de texto y en base a cinco personajes. Los personajes ficticios, no tienen nombre ni género para permitir la interpretación por cualquier estudiante. Los guiones se dividieron en relatos breves que describían situaciones relacionadas con los temas mencionados. El siguiente paso fue buscar imágenes libres abiertas que representaran escenas laborales para recrear la historia de forma más realista. Ambos formatos fueron diseñados para tener una duración similar en la docencia presencial. Una vez concluida la creación del material fue revisada por una emprendedora para asegurar su calidad y que se enfocara en asuntos reales de negocios. A través de la perspectiva empresarial se verifica que las escenas contemplaran situaciones cotidianas en dirección de proyectos, problemáticas de gestión interna habituales o gestión con proveedores y clientes. Todo el proceso se ha desarrollado en cuatro meses, de los cuales tres se dedicaron a escribir guiones abiertos para permitir cierto grado de emprendimiento, imaginación y liderazgo de los estudiantes.

Las jornadas formativas se desarrollaron en el curso 2021-2022 en la Universidad de Vigo. El proceso de la tercera fase constó de sesiones presenciales con una extensión total de 30 horas dedicadas a la docencia, repartiéndose por igual a ambas metodologías (15 horas a la educación a través del teatro y 15 horas a la educación tradicional). El curso se impartió a alumnos de vinculados a la gestión empresarial. Todos los materiales estaban disponibles en la plataforma en línea para permitir un acceso flexible y facilitar el proceso de aprendizaje.

Las competencias técnicas y las habilidades personales adquiridas en la fase 1 y la fase 3 se evaluaron con dos cuestionarios específicos. Una vez concluida la fase 1, los alumnos realizaron un cuestionario centrado en su evaluación de las capacidades adquiridas. Además, se realizó otro cuestionario para evaluar la adquisición y comprensión de conocimientos y habilidades directivas. Cada cuestionario se basó en 20 preguntas de opción múltiple y 1 ejercicio con tres subpartes. Además, se propuso una pregunta de respuesta abierta para plantear como afrontarían una situación de tensión estando y ante una ausencia de poder. El objeto principal de los cuestionarios fue evaluar la identificación de la relevancia y las habilidades adquiridas relacionadas con la gestión responsable, los liderazgos y la comunicación y gestión interdepartamental. Posteriormente, la investigación analizó la evolución de los conocimientos adquiridos y las habilidades blandas entre ambos cuestionarios. Además, se elaboró un cuestionario previo para recoger datos relacionados con sus características: Preferencia laboral (Administración de Empresas o derecho),

(preferencia de metodología de enseñanza (Experiencial o Tradicional), género (Femenino, Masculino u Otro) y dedicación (Estudiante Pleno o Trabajando). Se matricularon 37 alumnos en el curso, de los cuales 28 estaban matriculados optaron por la metodología experiencial y 9 prefirieron la docencia en base a la metodología tradicional. Las características de los estudiantes se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Características de la muestra

		Teatro	Tradicional	Total
Preferencia laboral	Derecho (laboral, contractual entre empresas...)	12	5	17
	Administración de empresas	16	4	20
Género	Mujer	17	4	21
	Varón	11	5	16
Dedicación	Estudiante a tiempo completo	23	7	30
	Compatibilización con trabajo	5	2	7

### 3.1. Metodología aplicada

Las investigaciones sobre las implicaciones, adquisición de conocimientos y habilidades blandas mediante la aplicación de técnicas educativas novedosas están relacionada la existencia de reticencias, incertidumbre sobre su validez y aplicabilidad así perspectiva del alumno respecto a la nueva técnica educativa. En consecuencia, el análisis de resultados y aceptación percibida a través de técnicas exploratorias cualitativas es apropiado (Stake, 2010). En concreto, las técnicas cualitativas son las metodologías más utilizadas en el estudio del comportamiento social (Jones et al., 2005). En particular, la metodología utilizada para la recolección de datos fue la revisión de las 2 pruebas realizadas durante el curso a los estudiantes matriculados en el curso y que mostraron su conformidad con la participación en el estudio. Así mismo, la heterogeneidad de los estudiantes en términos de preferencias laborales y en género permite analizar las implicaciones de la metodología en función de las características de la persona. Este aspecto, fue complementado con la participación de estudiantes en situaciones personales dispares debido a su dedicación exclusiva al estudio o compaginada con su desempeño laboral.

Las respuestas abiertas ocupaban 27 páginas y más de 11.000 palabras. El análisis de contenido mediante *software* (Maxqda Plus 2020) se utilizó como método de análisis para procesar los datos recopilados. Este método de análisis consistió en el análisis sistemático de los contenidos de las respuestas con el fin de interpretarlos y comprender mejor la metodología educativa investigada (Schreier, 2012).

#### 4. RESULTADOS

Los datos recopilados en las pruebas realizadas han sido seleccionados para un posterior análisis en la Tabla 2 y Tabla 3. Esta tabla resume las respuestas encontradas, citas literales, de los alumnos respecto a la gestión responsable y el liderazgo, agrupándolos en función de sus características. Solo se presentan aquellos fragmentos de las respuestas que revelan información importante respecto a los objetivos planteados. Para brindar mayor información, se detalla el alumno (codificado como #1, #2, ..., #37) que se ha identificado en una determinada posición y comportamiento personal. Así mismo, las citas se han codificado como Q#i-j, donde #i es el número del alumno y -j es el número consecutivo de la cita de cada prueba.

A través del análisis de las respuestas obtenidas en las pruebas realizadas (test), se observa que los estudiantes que realizaron el curso mediante la metodología teatral obtuvieron mayores calificaciones en términos generales (Tabla 2). Apenas 3 estudiantes de los 9 que participaron en la metodología tradicional obtuvieron (en los test) calificaciones superiores a los resultados medios del curso. Esta situación contrasta con los resultados de los participantes en la metodología teatral.

Tabla 2: Resultados obtenidos en los test

	Intención laboral	Categoría	Número de estudiantes con resultados por encima de la media	Número de estudiantes con resultados por inferiores a la media
Teatro	Derecho	Mujer (Estudia)	4	2
		Mujer (Trabaja)	1	0
		Varón (Estudia)	2	1
		Varón (Trabaja)	0	1
	Gestión	Mujer (Estudia)	6	1
		Mujer (Trabaja)	1	1
		Varón (Estudia)	4	2
		Varón (Trabaja)	0	1
Tradicional	Derecho	Mujer (Estudia)	1	1
		Varón (Estudia)	1	1
		Varón (Trabaja)	0	1
	Gestión	Mujer (Estudia)	1	1
		Varón (Estudia)	0	1

Tabla 3: Citas más relevantes

Modalidad	Intención laboral	Categoría	Gestión responsable	Liderazgo
Teatro	Derecho	Mujer (Estudia)	Q#4-1: "aun siendo legal, no podemos estar siempre al filo porque tenemos un deber moral"	Q#4-2: "si bien hay que tomar decisiones grupales, los abogados estamos sujetos a la ley"
			Q#7-2: "La ley es básica pero las empresas deben ir más lejos"	Q#7-1: "Las decisiones no pueden esperar, el mercado es rápido"
			Q#9-1: "Un cambio hacia productos responsables, puede evitarnos problemas legales"	Q#9-2: "Si no hay un responsable, el empleado debe dar un paso al frente en la gestión"
			Q#16-1: "Las decisiones empresariales no tienen por qué ser siempre de carácter social"	Q#16-2: "sé que tiene que existir consenso, como responsable legal debo tomar la decisión"
			Q#18-2: "Se debe decidir en base económica"	Q#18-1: "Soy favorable a esperar la evolución de los competidores"
			Q#29-1: "una empresa se debe someter a ley, sí, pero también a la responsabilidad"	Q#29-2: "En este caso, ser junior me permitiría tomar decisiones sin estar afectada por la historia de la empresa"
		Q#37-1: "la empresa debe operar responsablemente y solo cumplir con la ley, es marketing"	Q#37-2: "En la vida hay que tomar decisiones, aunque no sean fáciles"	
		Mujer (Trabaja)	Q#19-1: "Analizaría el impacto económico y si, la empresa sobrevive tomaría la decisión más social"	Q#19-2: "Intentaría que otros tomaran la decisión, la decisión es controvertida"
		Varón (Estudia)	Q#3-2: "Si algo funciona no debemos modificarlo"	Q#3-1: "Ser el primero en opinar nos no es recomendable"
			Q#6-1: "Las empresas deben cuidar ahora a los empleados y clientes, no solo a accionistas"	Q#6-2: "Tomaría la decisión, y no esperaría al resto de afectados"
			Q#36-1: "Ser más responsables nos dará ventaja competitiva"	Q#36-2: "Sin embargo, no trataría de no tomar la decisión"
		Varón (Trabaja)	Q#12-1: "Hasta que no haya consenso del mercado seguiría igual"	Q#12-2: "Posicionarnos bien o mal, si es razonando creo que será positivo. Por eso daría mi opinión"
	Gestión	Mujer (Estudia)	Q#5-2: "Mientras sea lícito, no hay motivo para arriesgar"	Q#5-1: "Porque esperar a que otro opine, nosotros podemos hacerlo"
			Q#14-2: "una empresa debe cuidar de sus clientes y empleados, no solo del dinero"	Q#14-1: "Propondría estudiar componentes alternativos"
			Q#15-1: "a largo plazo, sería una buena inversión"	Q#15-2: "No debemos perder la iniciativa"
			Q#17-2: "Arriesgar la viabilidad económica no tiene sentido"	Q#17-1: "Siendo legal, no hay necesidad de tomar decisiones"
			Q#20-1: "Me gustaría sentirme orgullosa de trabajar en una empresa socialmente responsable"	Q#20-2: "Si pudiera, tomaría la decisión"
			Q#21-2: "El cliente, no solo lee la ley, quiere que le cuiden"	Q#21-1: "Como empleados no podemos ponernos de lado"
			Q#30-1: "No debe haber debate, hay que ser socialmente responsables"	Q#30-2: "Las decisiones difíciles las debe tomar la responsable y no debes delegar en consenso"
		Mujer (Trabaja)	Q#8-1: "se debe analizar lo que querríamos dar de alimentos a nuestros hijos y no en si es legal"	Q#8-2: "Si la gerencia pide opiniones, debemos posicionarnos"
			Q#35-2: "El dinero no lo es todo, cuidar a los clientes es el futuro"	Q#35-1: "Trataría de analizar las repercusiones y después daría mi opinión"

Teatro	Gestión	Varón (Estudia)	Q#1-2: "Los trabajadores debemos tener la conciencia tranquila, y para eso debemos ser responsables"	Q#1-1: "Teniendo la oportunidad de cambiar los hechos, no puedes dejarla pasar"
			Q#2-1: "La empresa debe regirse por la legalidad, la moralidad es subjetiva"	Q#2-2: "Argumentando bien, trataría de influir en la decisión de la empresa"
			Q#10-2: "En alimentación no debe haber dudas, la salud primero"	Q#10-1: "No se puede meter el descubrimiento en un cajón, se debe actuar"
			Q#11-2: "Hay que combinar economía y responsabilidad"	Q#11-1: "Es necesario escuchar a todos los <i>stakeholders</i> y no tomar la decisión apresuradamente"
			Q#13-1: "Creo que el interés del accionista debe prevalecer"	Q#13-2: "La actitud proactiva es necesaria"
			Q#33-2: "Las empresas y la sociedad ha cambiado, la responsabilidad es una obligación"	Q#33-1: "Si la empresa deja decidir puede ser una oportunidad para revelar nuestra valía"
		Varón (Trabaja)	Q#23-2: "La pregunta es si es necesario cambiarlo o si el cambio generaría más ventas"	Q#23-1: "Propondría hacer un DAFO pero evitaría tomar la decisión"
Tradicional	Derecho	Mujer (Estudia)	Q#25-1: "Mientras sea legal no perjudicaría los intereses de la empresa"	Q#25-2: "daría un paso a un lado y preguntaría al más veterano"
			Q#32-1: "si el consumidor conoce que nuestro producto le hace daño, no nos comprará"	Q#32-2: "nadie debe tomar la decisión a título individual, instaría a realizar a una junta"
		Varón (Estudia)	Q#22-1: "Hay que ser prácticos, si es legal no hay debate"	Q#22-2: "Personalmente instaría a seguir la legalidad"
			Q#28-1: "Si el legal, es válido"	Q#28-2: "Esperaría al cambio normativo"
		Varón (Trabaja)	Q#26-1: "es importante que la empresa analice las acciones del mercado regulador, no de la sociedad"	Q#26-2: "daría mi opinión, pero no la impondría"
		Gestión	Mujer (Estudia)	Q#24-2: "El marco regulatorio es realmente lo importante"
	Q#34-2: "una empresa no puede ser viable haciendo siempre lo más ético"			Q#34-1: "no importa quien tome decisiones, pero debe ser el más experto"
	Varón (Estudia)		Q#27-1: Es importante tener en cuenta el carácter lucrativo de una empresa"	Q#27-2: "como empleado me debo al propietario y, por tanto, apoyaría lo más rentable"
	Varón (Trabaja)		Q#31-1: "El cliente no entiende las leyes, pero sí que en un periódico dicen..."	Q#31-2: "Instaría a la empresa a adelantarse a posibles cambios regulatorios"

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos revelan el efecto positivo de la metodología experiencial en la adquisición de conceptos teórico-prácticos desconocidos, confirmando parcialmente investigaciones previas (Camps y Torres, 2010). El 64% de los estudiantes con metodología experimental tiene resultados por encima de la media, frente al 33% de los alumnos que cursaron la metodología tradicional. Al mismo tiempo, los resultados obtenidos confirman parcialmente la investigación de Cárdenas-Rodríguez (et al., 2017), debido al aumento de la atención y la eficiencia del tiempo dedicado al aprendizaje.

En cuanto a la adquisición de conciencia de la importancia de la gestión responsable, los hallazgos revelan que la metodología experiencial aumenta el pensamiento crítico y la conciencia de la repercusión de las acciones de gestión (Q#9-1; Q#37-1). Los resultados obtenidos muestran que los alumnos que realizaron el curso de formación teatral se vuelven más conscientes de la importancia de analizar cómo las posibles decisiones afectan a los diferentes grupos de interés (empleados, sociedad, clientes y medio ambiente) y equilibrarlo para ofrecer a los accionistas un negocio adecuado. Desarrollo (Q#19-1; Q#36-1). El uso del teatro permite aumentar la conciencia sobre la igualdad (de género) en el acceso a las oportunidades laborales de gerencia (Kuric et al., 2020) (Q#20-2), la reflexión sobre las acciones realizadas (Rakesh y Ranganathan, 2020) (Q#1-2) y la ética (Springborg y Ladkin, 2018) (Q#10-2). Los resultados obtenidos muestran un incremento muy relevante del liderazgo en las mujeres mediante el uso de la educación teatral, siendo éstas además más propensas a ser responsables comparativamente con los varones (Q#25-1).

## 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo confirma los beneficios de la aplicación de la metodología de la educación experiencial en la gestión empresarial. El curso de investigación impartido a estudiantes de dos áreas de conocimiento diferentes encontró que la adquisición de competencias blandas y personales, en particular la confianza en uno mismo, la capacidad para hacer frente a situaciones complejas, manejar conflictos de intereses, el pensamiento crítico o el liderazgo son superiores a través de la educación teatral que con metodologías tradicionales. Así, el uso del teatro permite mitigar la falta de educación asociada a los objetivos tradicionales (centrados en conceptos teóricos) en términos de habilidades personales de formación previa.

Entre las habilidades adquiridas a través de la educación teatral, se destaca la mayor conciencia de las decisiones de gestión. Esto posibilita la formación de futuros directivos con un mayor grado de responsabilidad social. Por otro lado, la investigación revela que la educación a través del teatro mejora la capacidad de liderazgo en aquellas personas más predispuestas a asumir roles directivos que aquellas que buscan enfocarse en el diseño o el derecho. Además, refuerza la posición de la mujer, reduciendo la brecha de género que existe actualmente, aumentando la autoestima y aumentando la confianza para convertirse en líderes. Por tanto, los resultados de la investigación revelan el poder transformador en la sociedad mediante las implicaciones psicosociales de la metodología.

Finalmente, cabe mencionar que el estudio tiene sus propias limitaciones debido a las características de la muestra. Aunque el estudio se ha realizado sobre alumnos de dos áreas educativas diferentes, la muestra no recoge toda la diversidad de la educación superior. Por ello, se recomienda ampliar la investigación para integrar una muestra más amplia en cuanto a geografía, cultura y características personales.

## 7. REFERENCIAS

- Abdelgaffar, H. A. (2021) A review of responsible management education: practices, outcomes and challenges. *The Journal of Management Development*. Vol. 40, n. 9-10, 2021, pp. 613-638
- Adler, N. (2006). The arts and leadership: now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning y Education*, vol. 5 No. 4, pp. 486-99.
- Arruda Filho, N. (2017) The agenda 2030 for responsible management education: an applied methodology, *International Journal of Management Education*, vol. 15, pp.183–191.
- Attig, N., El Ghouli, S., Guedhami, O., y Suh, J. (2013a). Corporate social responsibility and credit ratings. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, n. 4, pp. 679-694.
- Balcar, J. (2014). Soft skills and their wage returns: Overview of empirical literature. *Review of Economic Perspectives*, Vol 14(1), pp. 3-15.
- Camps, J. y Torres, F. (2010). El teatro como instrumento pedagógico para el desarrollo de competencias: una experiencia en el campo del management. *Revista d'innovació Educativa*, vol. 4, pp. 38-45.
- Cárdenas-Rodríguez R., Terrón-Caro, T. y Monreal, M. C. (2017). El Teatro Social como herramienta docente para el desarrollo de competencias interculturales. *Revista de Humanidades*, vol. 31, pp. 175-194.
- Crittenden, V. L., Gardiner, L. R., y Stam, A. (1993). Reducing conflict between marketing and manufacturing. *Industrial Marketing Management*, vol. 22, n. 4, pp. 299–309. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90026-4)
- Damert, M., Koep, L., Guenther, E. y Morris, J. (2020). Stakeholders and socially responsible supply chain management: the moderating role of internationalization. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 12, n. 4, pp. 667-694 <https://doi.org/10.1108/sampj-03-2019-0092>
- Darso, L. (2004). Artful Creation: Learning-tales of Arts-in-Business, *Samfundslitteratur*, Frederiksberg
- Doh, J. P. y Stumpf, S. A. (2005). ‘Towards a framework of responsible leadership and governance’, In Doh, J. P. y Stumpf, S. A. (Eds.) *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 3–18.
- Doherty, R., Meehan, J. y Richards, A. (2015). The business case and barriers for responsible management education in business schools’, *Journal of Management Development*, vol. 34, n. 1, pp. 34–60.
- Fernandes, C. I.; Veiga, P. M.; Ferreira, J. J.; Rammal, H. G. y Pereira, V. (2020) Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model, *Journal of Business Research*, vol. 141, pp. 646-655,

- Fernández-Portillo, A. (2018). Approach to entrepreneurial education. *Journal of Management and Business Education*, vol. 1, n. 3, pp. 182-189. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038857>
- Field, L. C., y Mkrtychyan, A. (2017). The effect of director experience on acquisition performance. *Journal of Financial Economics*, vol. 123, n. 3, pp. 488-511.
- Fischbach, S. (2015). Ethical efficacy as a measure of training effectiveness: an application of the graphic novel case method versus traditional written case study. *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n. 3, pp. 603-615. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2118-7>
- Gangi, F., D'Angelo, E., Daniele, L. M., y Varrone, N. (2021). Assessing the impact of socially responsible human resources management on company environmental performance and cost of debt. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 28, n. 4, pp.1511-1527, <https://doi.org/10.1002/csr.2179>
- Hatch, M., Kostera, M. y Kozminski, A. (2005). *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell, Malden, MA.
- Hibbert, P. (2021). Responsible Management Education Research: Achievements, risks and opportunities, *Responsible Management Education*, pp. 372-385. <https://doi.org/10.4324/9781003186311-32>
- Jameson, D. A. (2000). Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports. *Journal of Business Communication*, vol. 37, pp. 7-38. <https://doi.org/10.1177/002194360003700101>
- Jensen, M., y Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 6, pp. 507-524.
- Kim, K., Kim, M., y Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, vol. 44, n. 3, pp. 1097-1118.
- Kolb, A.Y. y Kolb, D.A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n. 2, pp. 193-212.
- Kuric, S., Díaz-Santiago, M.J., López-Calle, P. y Pastor, I. (2020). Precariedad laboral universitaria con perspectiva de género a través de la IAP. El teatro INTERSOC como herramienta “participativa” de análisis en el aula. *Tendencias Sociales Revista de Sociología*, vol. 6, pp. 89-110.
- Lampón, J. F., Rivo-López, E., Turienzo, J. y Villanueva-Villar, M. (2021). Visual Narrative As An Educational Methodology Without Barriers: Motivation As A Factor In Female Entrepreneurship. Proceedings Of ICERI2021 Conference 8th-9th November 2021. <https://doi.org/10.21125/iceri.2021.0162>

- Lampón, J. L. y Turienzo, J. (2021). Experiential Learning: Theater As A Teaching Methodology In Management Education. *Proceedings of ICERI2021 Conference 8th-9th November 2021*, pp. 631-635 <https://doi.org/10.21125/iceri.2021.0208>
- Man, T. W. Y., Lau, T. y Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 123-142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Mills, A. J., Robson, K. y Pitt, L. F. (2013). Using cartoons to teach corporate social responsibility: a class exercise. *Journal of Marketing Education*, vol. 35, n. 2, pp. 181-191. <https://doi.org/10.1177/0273475313489558>
- Miranda, F. J., Chamorro-Mera, A. y Rubio, S. (2017). Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European Research on Management and Business Economics*, vol. 23, n. 2, pp. 113-122. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.001>
- Murray, K. B. y Montanari, J.ohn B. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, pp., pp. 815–827.
- Nabi, G., Linan, F., Fayolle, A., Krueger, N. y Walmsley, A. (2017). The Impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning y Education*, vol. 16, n. 2, pp. 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Nieminen, L., Hytti, U. (2016). Commitment to an entrepreneurship training programme for self-employed entrepreneurs, and learning from participation. *Education and Training*, vol. 58, n. 8, pp. 715-732. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2016-0036>
- Nissley, N. (2010). “Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business”, *Journal of Business Strategy*, vol. 31, n. 4, pp. 8-20. <https://doi.org/10.1108/02756661011055140>
- Phua, K., Tham, T. M., y Wei, C. (2018). Are overconfident CEOs better leaders? Evidence from stakeholder commitments. *Journal of Financial Economics*, vol. 127, n. 3, pp. 519-545.
- Purkayastha, D. (2019). Designing and deploying case studies in an innovative comic book format: reflective essay for the case ‘it’s bank policy’. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, vol. 18, n. 1, pp. 11-26. <https://doi.org/10.1177/2277977919832110>
- Quigley, T. J., y Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in america’s attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 821-830.
- Rakesh, S., and Ranganathan, R. (2020). Who is Calling the Shots? Using Boal’s Theatre to Enhance Reflexivity in the MBA Classroom

- Rivo-López, E., Lampón, J.F., Villanueva-Villar, M. y Míguez-Álvarez, C.M. (2021). The impact of visual narrative formats on the acquisition of entrepreneurship competences. *International Journal of Management Education*, forthcoming.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, vol. 75(4), pp. 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Sanders, W. G., Geletkanycz, M. A., y Carpenter, M. A. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, vol. 30, n. 6, pp. 749-778.
- Scharmer, O. (2009), *Theory: U Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, New York, NY.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Seifter, H. (2004). Artists help empower corporate America. *Arts y Business Quarterly Newsletter*, Spring.
- Stake, R.E. (2010). *Qualitative Research: studying how things work*. The Guilford Press, New York.
- Short, J. C. y Payne, G. (2009). Super-management: An examination of organizational images and management themes in comic books. *International Review of Management*, vol. 1, n. 1, pp. (1), 1-26.
- Short, J. C., Randolph-Seng, B. y McKenny, A. F. (2013). Graphic presentation an empirical examination of the graphic novel approach to communicate business concepts. *Business Communication Quarterly*, vol. 76, n. 3, pp. 273-303. <https://doi.org/10.1177/1080569913482574>
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, vol. 123, n. 4, pp. 687–706. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2017-3>
- Székely, E. (2019) The value of theatre as a teaching method in tertiary education: the activities of the Students' Drama Club at University of Oradea. *Studia de Cultura*, vol. 11, n. 2 <https://doi.org/10.24917/20837275.11.2.7>
- Springborg, C., y Ladkin, D. (2018). Realising the potential of art-based interventions in managerial learning: Embodied cognition as an explanatory theory. *Journal of Business Research*, vol. 85, pp. 532–539. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.032>
- Taylor, P. (2011). LEAD: managing educational research in a business faculty. *International Journal of Educational Management*, vol. 25, n. 4, pp. 302-310. <https://doi.org/10.1108/09513541111136603>
- Taylor, S. y Ladkin, D. (2009), 'Understanding arts-based methods in managerial development'. *Academy of Management Learning y Education*, vol. 8 No. 1, pp. 55-69.

- United Nations (2020a). Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United Nations (2020b). Sustainable Development Goals. Quality Education. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/>
- United Nations (2020c). Sustainable Development Goals. Gender Equality. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
- United Nations (2020d). Sustainable Development Goals. Decent Work and Economic growth. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/>
- Wallace, M., 2017. Graphic novels: a brief history, their use in business education, and the potential for negotiation pedagogy. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10 (4), 234-335. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12108>
- Wankel, C. (2016). Reframing Management Education with Social Media. *Organization Management Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 202–213. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1253944>
- Yuan, Y., Tian, G., Lu, L.Y., y Yu, Y. (2019). CEO ability and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 157, pp. 391-411
- Zhang, Y., Duysters, G. y Cloudt, M. (2014). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students's entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 623-641. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z>
- Zhu, D. H., y Shen, W. (2016). Why do some outside successions fare better than others? The role of outside CEOs' prior experience with board diversity: The impact of new CEOs' experience with board diversity. *Strategic Management Journal*, vol. 37, n. 13, pp. 2695-2708.