

# *Aprendizaje en recursos humanos: ¿existe un lugar para la novela?*

**Beatriz Junquera<sup>1</sup> y María Mitre<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Departamento de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Oviedo; email: beatrizj@uniovi.es*

*<sup>2</sup>Departamento de Administración de Empresas  
Escuela Universitaria Jovellanos  
Universidad de Oviedo; email: mitremaria@uniovi.es*

## **Resumen:**

El objetivo principal de este trabajo es mostrar cómo elementos tradicionalmente ajenos a la enseñanza en Administración de Empresas, como la literatura o el cine, pueden utilizarse como medio para fortalecer las habilidades directivas de los estudiantes. El origen de la idea parte de una profunda revisión de la literatura acerca de metodologías didácticas para Administración de Empresas. En concreto, el estudio consiste en una aplicación práctica de la idea al caso de la novela titulada 'Estupor y Temblores'.

**Palabras clave:** aprendizaje, recursos humanos, dirección de empresas, novela, metodología didáctica.

## **Abstract:**

The main aim of this paper is to show how issues that had been far from Management Learning, such as cinema or literature, can be used as a mean to strength students' managerial capabilities. The origin of this idea stems from a deep review of the literature about learning methodologies in Management. Specifically, this paper is a practical application of this idea to the case of the novel entitled 'Fear and Trembling'.

**Key Words:** learning, human resources, management, novel, learning methodology.

(Fecha de recepción: abril, 2008, y de aceptación: septiembre, 2008)

## 1. Introducción

En el presente trabajo se discute hasta qué punto el uso de la literatura, generalmente alejada de las enseñanzas de Administración de Empresas en España, supera en cuanto a sus resultados a otros métodos más tradicionales, como el caso. Para ello, se recurre a la obra *'Estupor y Temblores'*, cuyo argumento se basa en la experiencia de una empleada de origen occidental en un establecimiento de una empresa japonesa ubicado en Japón.

Algunos estudios han partido de la idea de que las buenas novelas pueden educar mejores directivos, de modo que universidades de tanto prestigio como Edmonton, Stanford, Harvard y Stoc-kholm han incluido listas de lectura de textos literarios y cursos acerca de esta materia en las escuelas de negocios (Guillet de Monthoux y Czarniawska-Joerges, 1994). Incluso algunos trabajos han argumentado que dichos textos pueden suponer para los directivos una relevante fuente de sabiduría (DeMott, 1989).

La lectura y el análisis de novelas no es muy diferente del tradicional método del caso, aunque, como se apreciará posteriormente, incluye ventajas adicionales. Es más, en países y culturas que suelen carecer de casos de dirección debido a las peculiaridades locales, las novelas suelen cubrir el mismo papel (Guillet de Monthoux y Czarniawska-Joerges, 1994). Imaginemos un ejemplo de nuestro país. Cuando se enseña a los discentes el modelo de la sociedad anónima, suele usarse como caso un ejemplo de una gran multinacional,

generalmente americana. Sin embargo, la mayoría de las sociedades anónimas de nuestro entorno son empresas familiares, de tamaño más bien reducido, muchas veces dirigidas por la familia de propietarios y con el capital concentrado en unos pocos accionistas, habitualmente y en su mayoría, parientes cercanos. Pues bien, suele ser difícil acceder a casos completos y con suficiente sustrato didáctico para afrontar esta realidad. Sin embargo, en muchas novelas que reflejan la realidad empresarial española de la última mitad del siglo XX, las circunstancias de ese tipo de sociedad anónima, que solemos denominar sociedad anónima cerrada, se muestran de forma diáfana.

Adicionalmente, el uso de textos literarios proporciona ventajas en relación con el método del caso. Una de ellas se deriva de que el escritor de los mismos crea un mundo acorde con el paradigma de la toma de decisiones individual, pues su papel como educador es facilitar que se asuma una responsabilidad directiva. Ello provocará que los estudiantes que sólo trabajan con casos nunca experimenten las maravillas y significados de los textos cuidadosamente ofrecidos y mostrados en una mesa de seminario de corte intelectual. Los discentes se desarrollarán en su formación para convertirse en directivos como procesadores de palabras, aunque sin destrezas en cuanto al juicio (Guillet de Monthoux y Czarniawska-Joerges, 1994).

La cuestión fundamental al respecto se basa en considerar en qué medida la novela puede funcionar como un caso, e incluso provocar resultados adicionales. En primer lugar, la novela suele com-

plementar la teoría de la organización, pues combina lo subjetivo con lo objetivo, la perspectiva individual con la de las instituciones y los microsucesos con los macrosucesos.

En segundo lugar, las novelas transmiten conocimiento tácito, pues describen conocimiento sin analizarlo, que supera al mensaje explícito característico del método del caso. Este conocimiento tácito se aporta en forma de acciones y motivaciones del ser humano, lo cual permite ampliar el rango del conocimiento (Waldo, 1968).

Sin embargo, quizás la principal utilidad del recurso a la novela frente al análisis de casos se deriva de la complejidad del mundo actual. El mundo de soluciones planificables y cristalinas se ha convertido en un cuento de hadas. En consecuencia, es necesario fortalecer las fuentes de conocimiento, lo que incluye el conocimiento de las culturas (Geertz, 1973). Ello convertiría al directivo en analista de los contextos socialmente implicado en vez de en un decisor solitario, en un conocedor de la complejidad y de las paradojas y no en un ingeniero social. ¿Por qué consideramos esto positivo? Lo es si se parte de la idea de que las decisiones actuales tomadas en las organizaciones económicas pueden contemplarse como efectos en vez de como causas, y, en consecuencia, derivarse de una combinación impredecible de contingencias y procesos micro-políticos (Brunsson, 1985). Es el conocimiento de esta dinámica compleja y de su implicación en el contexto social del tiempo más que la fútil ambición por controlar que, de forma cada vez más amplia,

caracteriza el aprendizaje de las organizaciones y sus directivos.

Algunos trabajos incluso han realizado estudios experimentales con grupos de discentes, llegando a la conclusión de que los materiales literarios pueden ayudar al estudiante a repensar por completo el contexto de la clase o de la lectura, así como el efecto del mismo sobre la capacidad de los estudiantes para reflexionar sobre una materia, para digerir la información y para pensar de forma crítica sobre dirección (Cohen, 1998).

Tras repasar el acervo teórico ofrecido por la literatura al respecto, procedemos al análisis del caso de cual es objeto el presente trabajo. A ello se dedica el siguiente epígrafe.

## 2. Desarrollo

Para desarrollar este epígrafe comenzaremos con un breve comentario acerca de la novela, que incluya un resumen y algunos rasgos acerca de la autora. *'Estupor y Temblores'* (Nothomb, 2000) cuenta la historia de una joven belga de 22 años, que empieza a trabajar en Tokio en una de las mayores empresas mundiales, una quintaesencia de las empresas japonesas. La expresión *'estupor y temblores'* hace referencia al modo en que el emperador del Sol Naciente exigía que sus súbditos se presentaran ante él.

La novela narra la historia de un Japón jerarquizado, donde cada superior es, fundamentalmente, el subordinado de otro superior. La protagonista padece en primera persona su condición

de occidental y de mujer, que se traduce en un sinfín de humillaciones. Ello se traduce en trabajos absurdos, órdenes dementes, tareas repetitivas, humillaciones grotescas, misiones ingratas, ineptas o delirantes, superiores sádicos, una situación extremadamente difícil a los ojos de un occidental. En su asignación de tareas, pasa de la contabilidad a servir cafés, para, más adelante, ocuparse de la fotocopidora, y, finalmente, de los lavabos masculinos.

La autora, aunque nacida en Japón en 1967, procede de una antigua familia de Bruselas, su residencia actual, aunque ha trabajado como intérprete en Tokio. En consecuencia, la novela cuenta con un evidente tinte autobiográfico.

La discusión de este trabajo va a realizarse de acuerdo con la siguiente estructura. En primer lugar, vamos a hacer referencia a la temática sobre Administración de Empresas acerca de la cual se puede discutir como consecuencia de la lectura de la obra elegida para este artículo. Simultáneamente al paso anterior, se debatirá las aportaciones de esta actividad frente al recurso a metodologías más tradicionales. Finalmente, se expondrá el modo en que se puede desarrollar el trabajo partiendo de fragmentos concretos de la obra.

Comenzamos, en consecuencia, por la exposición de los temas. No obstante, previamente, se realizarán algunos añadidos acerca de por qué se ha elegido esta obra. Para trabajos de este tipo es posible dirigirse a fragmentos de obras amplias. Ahora bien, esta opción supone descontextualizar, al menos en cierta medida, el fragmento. Existen

mecanismos para subsanar dicha deficiencia, como realizar un resumen que sirva de contexto de la parte previa de la obra. Sin embargo, nos encontraríamos ante una intervención en el proceso, ya que el escritor del resumen no sería el autor de la obra, sino el profesor que guía el proceso de aprendizaje. La lectura de obras muy amplias limitaría la posibilidad de temas que podrían abordarse durante un curso académico. En consecuencia, con los fines a que se ha hecho referencia en este artículo, parece más positivo recurrir, en caso de existir, a obras más cortas.

Una segunda razón de la elección de *'Estupor y Temblores'* se apoya en la variedad de temas de Administración de Empresas que pueden abordarse tras la lectura del libro. Son los que vamos a exponer a continuación. Evidentemente, el 'debate estrella' que podría surgir es el siguiente: 'La cuestión cultural en los negocios internacionales'. Ello va unido a un tema de recursos humanos que, a su vez, y contemplado desde la perspectiva alternativa, incluye el análisis de una capacidad directiva fundamental: la gestión de la diversidad. Por lo tanto, el subtítulo del tema citado anteriormente, que constituiría el tema principal de este trabajo es 'La gestión de la diversidad del factor humano en las empresas multinacionales'. Del tratamiento de esta temática, se derivan otros temas susceptibles de discusión, como los efectos de la carencia de capacidades en la gestión de la diversidad cultural en relación con el desempeño de la empresa y, de forma particular, cuando la desmotivación se constituye como un elemento intermedio en dicha

relación. Ahora bien, el tratamiento de los mismos se encuadra en el ámbito de una cultura muy peculiar: la cultura nipona. Esto es, no son temas que se aborden en su globalidad, sino exclusivamente insertos en dicho contexto.

Todos los casos anteriores se encuentran fuertemente concatenados, ya que los temas secundarios no pueden entenderse sin el marco contextual ofrecido por los primeros. No obstante, sin excepción, la gran riqueza aportada por *'Estupor y Temblores'* se apoya en su aportación al conocimiento tácito. Pongámonos en la mente de una persona de dieciocho o veinte años. Su experiencia es inevitablemente limitada. Cuando les hablamos de las diferencias culturales en el aula, es posible que perciba algunas cuestiones. Sin embargo, podríamos preguntarnos: ¿a quién de nosotros se le habría ocurrido con esa edad pensar que podría afectar a la vida diaria de las personas hasta el punto en que se muestra en la novela? La lectura de la misma permitirá al discente preguntarse: ¿qué habría hecho yo, como occidental, en alguna de las situaciones que ha vivido Amélie en Yumimoto? Cualquier otra explicación ofrecida en el aula es improbable que aportara un nivel de comprensión similar.

Por otra parte, este tipo de metodologías didácticas permite abordar las cuestiones en toda su complejidad. Piénsese que la propia Amélie, en relación con las experiencias vividas en Yumimoto, ofrece un sinnúmero de explicaciones cuya raíz es evidentemente cultural. La lectura de la novela nos inspira que la vida empresarial es mucho más compleja en realidad de como la percibimos

o la deseamos percibir en muchas ocasiones. En consecuencia, abordar los temas anteriores desde la perspectiva de *'Estupor y Temblores'* implica evitar la linealidad que muchas veces caracteriza a los casos prácticos utilizados en el aula, por otra parte más alejados de la realidad.

Sólo uno de los temas secundarios no muestra un origen cultural, sino que afecta al conjunto de las grandes sociedades anónimas. Se trata de esa percepción de que la empresa no tiene dueño en las mismas. La discusión acerca de este tema se abordará con posterioridad. En cuanto a la aportación del mismo, de nuevo fortalece el conocimiento tácito del estudiante. En el aula se pueden comentar algunos de los inconvenientes de cada tipo de empresa, pero sólo un texto de estas características puede hacer comprender al discente, haciéndose realmente cargo, qué consecuencias puede conllevar dicha situaciones para el funcionamiento diario de la empresa.

Aunque no abordado de forma explícita, la lectura entre líneas del texto nos dirige a otro tema, complementario al principal, que la obra sugiere. Este podría resumirse en la siguiente pregunta: '¿Nos encontramos ante un problema cultural exclusivamente o en algún momento a lo largo de la obra se percibe una discusión acerca de la ética empresarial?'. Esta discusión contribuiría a fomentar en el discente de una forma evidente el sentido crítico. La ventaja de la obra es que no aporta una respuesta definitiva. El discurrir de los hechos ofrece argumentos capaces de alentar ambas posturas.

Comencemos, entonces, con el debate de la aportación de cada uno de estos temas: a) la cuestión cultural en los negocios internacionales (la gestión de la diversidad del factor humano en las empresas multinacionales), b) los efectos de la propiedad en las grandes corporaciones multinacionales y c) ¿es este exclusivamente un debate cultural o se refiere a un problema de ética empresarial?

La cuestión cultural en los negocios internacionales: la gestión del factor humano

A lo largo del texto existen un sinnúmero de referencias a la cultura japonesa que hacen reflexionar a cualquier occidental. Quizá la más gráfica de ellas aparece entre las páginas 52 y 53, en el párrafo que a continuación se refleja (Nothomb, 2000):

“-Fubuki, le doy mi palabra de honor de que no he copiado mal adrede.

-¿Palabra de honor? ¿Qué sabe usted de honor?

Rió con desprecio.

-Sepa que en occidente el honor también existe.

-¡Ah! ¿Y le parece honorable admitir sin recato alguno que es usted la última de las imbéciles?

-No creo que sea tan estúpida.

-Eso habría que verlo; o es usted una traidora, o es usted una retrasada: no existe una tercera posibilidad.

-Sí, hay otra: yo. Existe gente normal que se muestra incapaz de copiar columnas de cifras.

-En Japón ese tipo de persona no existe.

-¿Y quién se atrevería a poner en duda la superioridad japonesa? –dije adoptando un aire compungido”.

El párrafo anterior nos da idea de que los esquemas mentales divergen ampliamente. De las mismas se derivan consecuencias organizativas. Un ejemplo se muestra en la discusión entre Amélie y Fubuki en la página 52 de la novela (Nothomb, 2000):

“-Yo soy la que queda en ridículo, no usted.

-Yo soy su superiora directa y todo el mundo sabe que yo le asigné este puesto. Soy yo, pues, quien es responsable de sus actos. Y usted lo sabe. Se comporta de un modo tan rastrero como los demás occidentales: antepone su vanidad personal a los intereses de la empresa. Para vengarse de mi actitud con usted, no ha dudado en sabotear la contabilidad de Yumimoto, ¡sabiendo perfectamente que sus errores recaerían sobre mí!”.

Es más, en vez de ser la empresa quien comprendiera la diferencia de Amélie, es esta la que se refiere a la diferencia en el texto, como muestra el siguiente fragmento de la página 71 (Nothomb, 2000):

“En cuanto a Fubuki, no era el diablo ni dios: era una japonesa”.

En efecto, para cualquier occidental resulta tremendamente extraño este exacerbado sentido de la jerarquía, que aparece reflejado en la página 7 de la novela (Nothomb, 2000):

“El señor Haneda era el superior del señor Omochi, que era el superior del señor Saito, que era el superior de la señorita Mori, que era mi superiora. Y yo no era la superiora de nadie.

Podríamos decirlo de otro modo. Yo estaba a las órdenes de la señorita Mori, que estaba a las órdenes del señor Saito, y así sucesivamente, con tal precisión que, siguiendo el escalafón, las órdenes podían ir saltando los niveles jerárquicos.

Así pues, en la compañía Yumimoto yo estaba a las órdenes de todo el mundo”.

Resulta innecesario, a la vista de los textos previos, destacar que resultaría imposible explicar a los discentes las situaciones sin disponer del ejemplo de las descripciones y las explicaciones previas. En consecuencia, podrían memorizar las situaciones provocadas por dichas diferencias culturales, aunque sería imposible que, de este modo, pudieran comprender en qué consiste exactamente dicha situación y, mucho menos, cuál es su alcance.

Ha de considerarse que las diferencias culturales influyen en la dirección del factor humano, por una parte, en el desempeño de los trabajadores de culturas minoritarias, en la mayoría de los casos como consecuencia de una reducida motivación. En segundo lugar, dichas diferencias culturales pueden provocar conflictos relevantes en el desarrollo de la actividad empresarial. Evidentemente, la situación de Yumimoto es un perfecto contraejemplo de lo que se ha denominado gestión de la diversidad. Sin embargo, no existen muchos ejem-

plos que permitan mostrar en la práctica a los estudiantes por qué es necesario gestionar la diversidad y cuál es la diferencia entre aquellos casos en que dicha tarea se ignora y cuando se considera en las decisiones y actuaciones de los directivos de todos los niveles. A continuación, se mostrarán fragmentos relativos tanto a los conflictos como a la influencia sobre el desempeño empresarial de este tipo de situaciones.

Comencemos por los efectos sobre el desempeño. La primera de ellas se muestra en la página 13 (Nothomb, 2000). Para un occidental es difícil entender una instrucción sin comprender el porqué de la misma. Sin embargo, esa parecía la tónica de Yumimoto:

“Seguía sin saber cuál era mi misión en la empresa; pero no me importaba”.

Otras referencias muestran los potenciales efectos sobre el desempeño que algunas actuaciones de los directivos podían provocar en los empleados como consecuencia de una falta de motivación, al menos para el personal que conformaba la cultura minoritaria, en este caso la cultura occidental. Los dos ejemplos siguientes, respectivamente de las páginas 14 y 90-91, permiten al discente comprobar dichos efectos de forma indudablemente más útil que la mejor de las explicaciones alternativas:

“Los días transcurrían y yo seguía sin servir para nada. Aquello no me molestaba demasiado. Me parecía que se habían olvidado de mí, lo cual no me desagradaba”.

“No fue en su despacho donde le echó la bronca del siglo: fue allí mismo, ante los cuarenta miembros del departamento de contabilidad.

Resulta difícil imaginar un castigo más humillante para cualquier ser humano, y más para cualquier nipón, y más todavía para la orgullosa y sublime señorita Mori, que aquel despido público. Estaba claro que la intención del monstruo era deshonrarla.

(...)

Sin duda pecaba de ingenuidad al preguntarme en qué había consistido la falta de mi superiora. Lo más probable es que no tuviera nada que reprocharse. El señor Omochi era el jefe: tenía derecho, si así lo deseaba, a encontrar un pretexto anodino para descargar sus sádicos apetitos sobre aquella muchacha con aspecto de modelo. No tenía por qué justificarse”.

En muchos casos, incluso se imponen sanciones (explícitas o implícitas) a los empleados, pero la ausencia completa de comprensión de gestión de la diversidad conlleva la ruptura de la comunicación real entre algunos empleados, los procedentes de una subcultura minoritaria dentro de la empresa, y sus superiores. Los ejemplos a lo largo de la novela son múltiples (Nothomb, 2000). No vamos a citar cada uno de los párrafos, sino simplemente a realizar algunas citas: a) la ‘falta’ de Amélie al no presentarse siquiera en recepción al llegar el primer día (página 8); b) la ‘afrenta’ que supone la redacción por parte de

Amélie, en sus momentos de ocio, una carta para un superior (página 9); c) la ‘estupidez’ que supone preguntar por la identidad del destinatario (página 9); d) la obligación de repetir mil veces la carta (página 10); e) la asignación de la tarea de servir el café (página 11); f) una bronca como consecuencia de haber hecho correctamente una tarea (página 17); g) la ‘desfachatez’ de osar defenderse (página 17) y h) la penalización por tener que hacer las fotocopias miles de veces (página 17).

Los ejemplos de este subepígrafe demuestran en qué medida pueden obtenerse materiales que permitan al discente obtener conocimiento tácito. Obsérvese que suele acusarse a la universidad de no aportar formación práctica. Quizás una de las mayores deficiencias se refiera a la falta de conocimiento práctico que la formación académica ofrece a los discentes. Realmente es un problema difícil de afrontar. Debe reconocerse que la mayoría de las declaraciones de los grandes hombres de negocios son expresiones grandilocuentes dirigidas a fortalecer la imagen de su empresa en particular. Sin embargo, el estudiante necesita un mecanismo para representar el problema y reflexionar acerca de cómo hacerle frente.

#### *Los efectos de la propiedad en las grandes corporaciones multinacionales*

Aunque de forma secundaria en la novela, aparece un problema universal que afecta a las grandes corporaciones, en el sentido de la falta de identidad del propietario. Se refleja del siguiente



modo (Nothomb, 2000): “En Yumimoto el dinero superaba lo humanamente imaginable, A partir de cierta acumulación de ceros, los importes abandonaban el dominio de las cifras para entrar en el territorio del arte abstracto. Me preguntaba si, en el seno de la empresa, existía algún ser capaz de alegrarse de haber ganado cien millones de yens o de lamentar la pérdida de una suma equivalente”.

El fragmento previo es un buen ejemplo de cómo explicar a los discentes la diferencia en la propiedad en una gran corporación y una empresa de menor tamaño (sea esta una sociedad anónima cerrada, propiedad de una familia, o una empresa individual), al tiempo que se muestran sus consecuencias. De nuevo, el estudiante encuentra, expresado en palabras, algo que, de otro modo, sería difícil de expresar. Por otra parte, frente al análisis de casos, la redacción realizada por un literato le aporta una calidad excepcional.

*¿Un debate exclusivamente cultural o una cuestión de ética empresarial?*

La lectura de la presente novela, en su globalidad, aporta al discente material para plantearse un debate fundamental: ¿Es legítima una ética global empresarial que se pueda imponer a las diferencias culturales? o, lo que es lo mismo, aplicado a la situación concreta del texto: ¿Se refiere este a vulneraciones de derechos fundamentales de una persona o a falta de encaje de una mujer con mentalidad occidental en el marco de la cultura nipona? La lectura

de la novela enfrenta al discente a una disyuntiva que le exige fortalecer su espíritu crítico, tomar partido, aunque comprendiendo la complejidad del problema, al comprobar que ambas posiciones son justificables y que, en cualquier caso, la decisión no es en absoluto fácil.

### **3. Conclusiones**

En el desarrollo previo se ha mostrado cómo recurrir a la literatura para afrontar un problema empresarial: el problema humano generado en los negocios internacionales por la ausencia total de capacidad para afrontar la gestión de la diversidad.

Se ha mostrado que, de la revisión de la literatura, se desprende que los textos literarios pueden reemplazar al caso para aquellas situaciones en que estos no existen. Es más, incluso puede proporcionar ventajas adicionales, entre las que se destaca la aportación de conocimiento tácito, la capacidad para mostrar la complejidad de los problemas y su potencialidad para fomentar el espíritu crítico en el estudiante. Incluso se han mostrado ejemplos de estudios experimentales al respecto.

Sin embargo, en este caso, nuestra pretensión era aportar una visión más práctica. Tomamos el caso de un texto literario y, a su través, nos propusimos, contemplar, en primer lugar, las aportaciones del mismo en el proceso de aprendizaje del estudiante, especialmente en términos de las nuevas capacidades que el Espacio Europeo de Enseñanza Superior exige, y, a continuación, hemos

mostrado el proceso que podría inducir dicho aprendizaje.

La temática abordada incluye un tema principal ('La cuestión cultural en los negocios internacionales'), del que se derivan una serie de problemas secundarios, que pueden resumirse en uno único ('La gestión de la diversidad del factor humano en las empresas multinacionales'). Asimismo, se puede abordar un problema, de carácter secundario para el texto: la cuestión de la falta de identidad en la propiedad de la gran corporación. No se trata en este caso de una cuestión cultural, sino de un problema de alcance global.

Sin embargo, quizás la mayor aportación que el recurso a este texto puede realizar a la formación de los discentes se derive de su capacidad para fomentar el debate y el sentido crítico del alumnado. El que se manifiesta en este texto es el siguiente: '¿Nos encontramos ante un problema cultural exclusivamente o en algún momento a lo largo de la obra se percibe una discusión acerca de la ética empresarial?'

La principal ventaja del presente trabajo es aportar ideas al discente de cómo se muestran en la práctica problemas a los que se ha hecho mención en los planteamientos teóricos. Debe destacarse que, además de la maestría literaria de los autores, este tipo de textos se refieren no sólo a los aspectos más objetivos, sino también a los de carácter más subjetivo. Por otra parte, pueden aportar ventajas frente a las declaraciones de los grandes hombres de negocios, necesariamente más institucionales, y medidas, entre otras razones, por estar

sometidas a los efectos que las mismas puedan desencadenar sobre la imagen corporativa.

El avance en el desarrollo de este tipo de prácticas docentes resulta imprescindible como mecanismo para fomentar las competencias que exige el nuevo Espacio Europeo de Enseñanza Superior. No obstante, la puesta en práctica de las mismas irá descubriendo progresivamente con qué problemas nos encontramos y, en consecuencia, será necesario estudiar diferentes formas de afrontarlos. Asimismo, será necesario realizar nuevos estudios de carácter experimental que, concentrados en el análisis de las diferentes ramas del saber, analicen la eficacia de los mismos y permitan mejorar y lograr programaciones docentes cada vez más completas.

### **Bibliografía**

- BRUNSSON, N. (1985). *The Irrational Organization*. Wiley, Chichester.
- COHEN, C. (1998). *How Literature may Be Used to Assist in the Education of Managers. The Learning Organization*, Vol. 5, Nº 1, 6-14.
- DEMOTT, B. (1989). *Reading fiction to the bottom line. Harvard Business Review*, Nº 3, 128-134.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, Nueva York.
- GUILLET DE MONTHOUX, P. Y CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (1994). *Introduction, Management Beyond Case and Cliché. In B. Czarniawska-Joerges y P. Guillet de Monthoux*

(ed.). *Good Novels, Better Management*. Editorial Harwood Academic Publishers, Chur.

NOTHOMB, A. (2000). *Estupor y Temblores*. Anagrama, Barcelona.

WALDO, D. (1968). *The Novelist on Organization and Administration*. Institute of Government Studies, Berkeley.

