



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Aplicación de herramientas de aprendizaje innovadoras: Visual Thinking, Storyboarding y Puppet Show

- Celma Benaiges, Dolors
Tecnocampus-Mataró, Universitat Pompeu Fabra
Escola Universitària del Maresme
Av. Ernest Lluch, 32, 08302, Mataró (Espanya)
mdcelma@tecnocampus.cat
- Rodríguez M., Alexandra Etel
Intersection Architect. Business Creativity+Innovation Facilitator
d+b Intersection: *Creating new futures through desing+business Intersections*
Ptge. Montserrat Roig 14, 08211, Castellar del Vallés, Barcelona (España)
alexandra@dbintersection.com

1. **RESUMEN:** Este trabajo presenta una experiencia innovadora de aprendizaje en el ámbito de la asignatura de “Administración de empresas” dentro del Grado de Administración de Empresas y Gestión de la Innovación que se imparte en la Escuela Universitaria del Maresme-UPF en el TecnoCampus-Mataró. La experiencia se concreta en la introducción de diferentes dinámicas y herramientas de aprendizaje innovadoras: el *Visual Thinking*, el *Storyboarding* y un *Puppet Show* para visualizar, conceptualizar y evaluar los conocimientos adquiridos en las sesiones teóricas de la asignatura.
2. **ABSTRACT:** This paper presents an innovative learning experience during the subject “Business Administration” as part of the Degree in Business Administration and Innovation Management, taught at the Escuela Universitaria del Maresme-UPF in TecnoCampus-Mataró. This experience focused in the introduction of different dynamics and innovative learning tools: the *Visual Thinking*, *Storyboarding* and a



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Puppet Show with the main aim to visualize, conceptualize and evaluate the knowledge acquired during the theoretical sessions of the course.

3. PALABRAS CLAVE: Pensamiento visual, Guión visual, Teatro de marionetas, innovación docente, aprendizaje. / **KEYWORDS:** Visual thinking, Storyboard, Puppet show, teaching innovation, learning

4. DESARROLLO

a) Objetivos

El objetivo de este trabajo es presentar el diseño e implementación de una experiencia de aprendizaje innovadora en una asignatura de los estudios universitarios de la Escuela Universitaria del Maresme-UPF, basada en la aplicación de tres técnicas: el *Visual Thinking*, el *Storyboard* y el *Puppet Show*.

En el entorno del Parque Científico del TecnoCampus de Mataró (TCM) donde coexisten tres centros universitarios, empresas y la administración pública se ha creado un laboratorio para la Innovación denominado **InnoLAB**, el cual ha constituido el eje central para el desarrollo de esta experiencia de aprendizaje. El InnoLAB, dentro del TCM es un espacio diseñado para la **colaboración creativa** que pretende, entre otros, conectar universidad y empresa. Destaca por el colorido del mobiliario que invita a ser creativo y a sentirse en un entorno amigable y confortable, por la flexibilidad que se logra gracias a que el mobiliario dispone de ruedas y en su mayoría es apilable, y a la existencia de diferentes ambientes en una misma área: zona de entrada, zona de cocina, zona de escenario y proyección, zona de prototipaje, zona “jardín interior” de inspiración y zona de co-creación, permitiendo experimentar con distintos formatos de actividades y de distribución del aula según las necesidades de cada sesión. Por último, es un privilegio contar con abundante luz que incrementa los niveles de energía para el trabajo en equipo, la generación de ideas y un estado de ánimo positivo.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

A primera vista, es un espacio diferente: pero no sólo por su colorido, sino también porque los trabajos están expuestos, hay post its en la zona de cafetería, hay maquetas, es un laboratorio de creatividad. Es un espacio que permite interactividad, en el que uno se puede mover libremente, trabajar disfrutando, crear con una taza de café en la mano, un lugar para sentirse a gusto, un lugar donde poder permanecer más del tiempo obligatorio, donde disfrutar con el aprendizaje, donde poder compartir y en el que sentirse como en casa. No obstante, aunque en una Universidad se disponga de un espacio “diferente” al aula tradicional, el reto consiste en crear nuevos formatos de aprendizaje con una estructura horizontal, rizomática y abierta a lo inesperado.

Toda la experiencia de innovación docente que se presenta en esta comunicación, desde la fase de análisis de la situación hasta la fase de implementación, se ha llevado a cabo en el InnoLAB del TCM con el fin de aprovechar este espacio para llevar a cabo nuevos formatos de aprendizaje más horizontales e interactivos.

b) Descripción del trabajo

Antecedentes

El distanciamiento entre los profesores y los estudiantes se está incrementando en el contexto actual, no sólo por la diferencia generacional, sino por la irrupción de las nuevas tecnologías en nuestra vida cotidiana. Con esta preocupación latente y la inquietud de varios profesores de los centros universitarios del Tecnocampus Mataró, en el curso académico 2012-13 se llevó a cabo un *Workshop de Innovación docente: “Designing the learning Experience”* (Diseñando la experiencia de aprendizaje) con el fin de explorar y co-crear propuestas de nuevas metodologías que permitieran que las dinámicas de la clases fuesen mucho más interactivas, bidireccionales y significativas. Esta actividad fue fundamentada en la metodología *Design Thinking* la cual permitió la interacción entre profesores y estudiantes para el diseño de las nuevas metodologías.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Los profesores se convirtieron en diseñadores emprendedores, a lo largo de 4 sesiones de 4 horas, en las que participaron en actividades creativas, de análisis y de reflexión colectivas. A este workshop se invitó asimismo a un grupo de estudiantes del TCM, los cuales no sólo indicaron la necesidad de sentirse con un mayor protagonismo en clase, sino también manifestaron el deseo de tener la oportunidad de aprender a través del juego, introduciendo dinámicas del *gaming* y del *learning by doing* (*aprender haciendo*) que fomentan la autoexpresión, el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación en público, así como la implicación en la transformación del entorno de aprendizaje. Por su parte el equipo de docentes manifestó el interés de incorporar nuevas dinámicas y asumir el riesgo de salir de su zona de confort con el fin de generar nuevas experiencias de aprendizaje.

Siguiendo las distintas fases de la metodología *Design Thinking*, facilitada por Alexandra Etel, los profesores diseñaron nuevas experiencias de aprendizaje de forma conjunta con otros profesores y con sus estudiantes.

Durante la realización del workshop se crearon diferentes grupos de trabajo, todos ellos formados por profesores y estudiantes. En las fases de análisis de la situación actual, exploración de alternativas e ideación de soluciones se trabajó con la herramienta “Mapa de la empatía”. El objetivo de la primera fase fue identificar las fortalezas y debilidades del entorno de enseñanza-aprendizaje en la docencia universitaria del TCM, tanto desde el punto de vista de los profesores como de los estudiantes. Asimismo, la segunda y tercera fases sirvieron para explorar posibles alternativas e idear soluciones a partir de los resultados obtenidos en la primera fase.

En la fase de prototipado y co-creación entre profesores y estudiantes cada grupo hizo propuestas específicas para ser aplicadas en diferentes asignaturas concretas de los Grados universitarios del TCM. La experiencia que se presenta en esta comunicación es el resultado de la aplicación de la propuesta de uno de esos grupos en el que participó la profesora Dolors Celma, teniendo así la oportunidad de explorar de forma conjunta con sus



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

alumnos qué se podría hacer para que su asignatura de “Administración de Empresas” fuese una experiencia didáctica innovadora y participativa.

La última fase del proceso de *Design Thinking* es la fase de implementación, la cual supone para el profesor afrontar el reto de llevar a la práctica la solución propuesta por su equipo de trabajo para la nueva experiencia de aprendizaje.

El Reto

En este caso, la profesora del TCM, Dolors Celma, durante el curso 2013-14, propuso a sus estudiantes dentro de la asignatura de **Administración de Empresas** el reto de preparar todas las fases necesarias para la administración y puesta en práctica de un proyecto empresarial.

El proyecto a realizar consistió en trabajar todo el proceso para la creación y administración de una Fiesta universitaria en el TCM, a la que se denominó TECNOFARRA, con el objetivo de llevar a la práctica los conceptos trabajados en la asignatura (planificación, organización, dirección y control empresarial).

La aplicación de las nuevas metodologías docentes en el ámbito de la asignatura se concretó en unir esfuerzos entre la profesora Dolors Celma y la facilitadora de creatividad e innovación Alexandra Etel, para la introducción de diferentes dinámicas y herramientas de aprendizaje innovadoras: el *Visual Thinking*, el *Storyboarding* y un *Puppet Show* para visualizar, conceptualizar y evaluar la realización de la fiesta y de los conocimientos adquiridos en las sesiones teóricas. Se creó una experiencia de aprendizaje innovadora por su interactividad y la implicación de los estudiantes en la creación de contenido y proceso de evaluación.

Los estudiantes tuvieron que visualizar, guionizar y representar la gestión de la fiesta universitaria en tres momentos concretos: a) fase de preparación; b) fase de desarrollo de la actividad y c) fase de post-actividad.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

En cada una de las fases, los alumnos tenían unos roles y responsabilidades asignadas, mediante los cuales ponían en práctica las competencias de la asignatura:

- Planificación: los alumnos hacen un análisis previo del entorno y deciden como y cuando tendrá lugar la fiesta universitaria.
- Organización: organizan y diseñan todas las actividades previas a la fiesta así como las que tendrán lugar durante y después de la realización de la fiesta.
- Dirección: llevan a cabo reuniones para decidir qué roles va desempeñar cada uno de ellos en la realización del proyecto.
- Control: establecen las variables clave de la actividad para hacer un correcto seguimiento antes, durante y después de la realización de la fiesta. Esta parte incorpora también el control económico-financiero de la actividad, puesto que uno de los requisitos previos es que la actividad tenía que ser rentable.

La realización de las dinámicas

La profesora Dolors Celma y la facilitadora Alexandra Etel aportaron visiones complementarias para ofrecer a los estudiantes un nuevo formato pedagógico, pasando del formato en el que el profesor habla y los alumnos toman apuntes a un formato más dinámico donde los alumnos, reunidos en grupo en el InnoLAB, crean el contenido y generan escenarios de futuro de cómo llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos, con el fin de diseñar e implementar un proyecto empresarial, en este caso, una fiesta universitaria.

Las sesiones de trabajo se dividieron en dos etapas, llevadas a cabo todas ellas en el InnoLAB para aprovechar las ventajas del espacio:

- a. STORYBOARD: Creación de un guión visual
- b. PUPPET SHOW: Representación y puesta en escena



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

A) El Storyboard

En esta experiencia, los estudiantes fueron invitados a organizarse según sus grupos de trabajo habituales y a sentarse en las diferentes mesas de trabajo del InnoLAB. Seguidamente, a cada grupo se le entregó el material de trabajo: Hojas de gran formato (A3 y A1), rotuladores de colores, lápices y celo. Tras una breve introducción indicando las actividades a realizar, se abrió paso a la fase práctica.

Como el *Visual Thinking* abarca desde la utilización de imágenes, símbolos, dibujos y textos cortos para agilizar la comprensión de un tema, hasta la creación de contenido media, se propuso a los estudiantes experimentar con la dinámica del dibujo.

El *Storyboarding* es la acción de crear un guión visual. En el contexto de la Asignatura de “Administración de Empresas” y con el reto de diseñar una representación para ejemplificar la puesta en marcha de la actividad “Tecnofarra”, se planteó la realización de un guión visual dibujado. Para el desarrollo del *Storyboarding* se definieron los siguientes puntos:

- a. Las fases a representar : a) fase de preparación b) fase de desarrollo de la actividad y b) la fase de post-actividad
- b. Las necesidades de contenido, solicitando concretar las responsabilidades de los miembros del equipo en la organización de la actividad, identificando roles, motivaciones, así como las personas de apoyo en cada una de las situaciones, las capacidades de gestión de los recursos y negociación con proveedores, definiendo posibles fuentes de financiación, así como la obtención de beneficios mediante la realización del proyecto.
- c. El formato de la plantilla: 6 casillas por hoja y en tamaño A1, con espacio para escribir los diálogos en la parte inferior
- d. Tiempo de trabajo de 1,5 horas.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

- e. La valoración del trabajo realizado en el aula y la respectiva entrega del guión visual refinado al finalizar la actividad.

B) El Puppet Show o teatro de marionetas

Con las marionetas podemos contar una historia. Para la actividad “Tecnofarra” se quiso dar la oportunidad a los estudiantes de convertirse en los protagonistas de su propio aprendizaje, ofreciéndoles la alternativa de transmitir sus conocimientos en un medio de expresión creativo como una representación teatral en miniatura. De este modo, como los estudiantes estaban escondidos detrás del escenario y hablaban mediante los títeres, pudieron sentirse libres de manifestar sentimientos e ideas, posiblemente reprimidos o inexpresados en otros formatos.

Concluyendo con la fase de trabajo en el InnoLAB, los estudiantes iniciaron la creación de los prototipos de las marionetas, la escenografía (según las medidas del teatro dadas en clase) y los diálogos, con la libertad de ultimar todos los detalles por su cuenta antes de la representación del Puppet Show. Esta etapa acabó con la representación del Puppet Show, y tuvimos la oportunidad de ver la puesta en escena de los temas analizados en la asignatura: Planificación, Organización, Dirección y Control, así como Roles y Competencias en los procesos de gestión. Para las representaciones, se creó una distribución tipo auditorio con un teatro de marionetas al frente, creando un ambiente ameno lleno de expectación para la puesta en escena de cada uno de los proyectos empresariales de la “Tecnofarra”.

La dinámica consistió en una intervención durante 10 minutos de cada uno de los 13 grupos que se habían creado, mientras los compañeros y profesoras evaluaron la actividad según diferentes criterios, además de realizar otras observaciones pertinentes.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Evaluación colectiva de la experiencia de aprendizaje mediante el *Storyboard* y el *Puppet Show*

Para las evaluaciones de las dinámicas llevadas a cabo mediante el *Storyboard* y el *Puppet Show* trabajamos con una ficha con dos apartados, que sirvió para realizar una evaluación colectiva por parte de los profesores y por parte de los propios estudiantes que evaluaban a sus iguales (ver anexo 1). Además, se evaluó por una parte la puesta en escena de cada uno de los proyectos y, por otra parte, la utilidad de las nuevas técnicas de “*Storyboard*” y “*Puppet Show*” para el desarrollo de los proyectos:

Los resultados más relevantes que se obtuvieron después de la evaluación de la aplicación de estas nuevas formas de aprendizaje mediante el Visual Thinking, Storyboarding y Puppet Show fueron los siguientes:

APARTADO 1: EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS

El proyecto empresarial de la “Tecnofarra” se evaluó mediante dos notas. Una fue la nota de la memoria escrita del proyecto presentado y la otra nota fue la nota correspondiente a la puesta en escena del proyecto mediante la aplicación del “*Storyboarding*” y “*Puppet Show*” (utilizando los criterios especificados anteriormente en el apartado 1 del anexo presentado al final del documento). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

	Nota de la memoria escrita del proyecto "Tecnofarra"	Nota de la puesta en escena de la "Tecnofarra" mediante el "Storyboarding" y "Puppet Show" (evaluada por profesores y compañeros)
GRUPO 1	8,6	9
GRUPO 2	8,8	9
GRUPO 3	8	5
GRUPO 4	7,7	8
GRUPO 5	7,3	9
GRUPO 6	6,4	6
GRUPO 7	7,5	8,5
GRUPO 8	10	8,5
GRUPO 9	4,5	7,5
GRUPO 10	8	6,5
GRUPO 11	8,6	8
GRUPO 12	8	8
GRUPO 13	8,6	8

De estos resultados se pueden extraer diferentes conclusiones:

- 6 de los 13 grupos (46%) tuvieron una nota superior en las actividades de puesta en escena del proyecto por encima de la nota obtenida en la memoria escrita presentada. De ello se puede deducir que las actividades realizadas mediante el "Storyboarding" y "Puppet Show" les permitieron representar y hacer llegar mejor el resultado de aprendizaje que la memoria escrita que presentaron paralelamente.
- en 4 de los grupos (31%) la nota de puesta en escena fue inferior a la nota de la memoria, lo que indica que, a pesar de haber realizado una buena memoria (en la mayoría de los casos) no fueron capaces de convencer lo suficiente cuando llevaron a cabo la puesta en escena.
- en 3 grupos (23%) se obtuvieron los mismos resultados en términos de nota.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

APARTADO 2: EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL “*STORYBOARDING*” Y “*PUPPET SHOW*”

- De los 80 estudiantes que participaron en la dinámica, un 68% consideraron que la dinámica les ayudó (valoraciones entre A y C) a poner en práctica los roles y actividades necesarias para el desarrollo de la actividad y asimismo a mejorar sus habilidades sociales en el trabajo en grupo. De ellos un 25% consideraron de media que la ayuda fue muy importante (valoración con una A). Sólo un 10% consideró que no les había ayudado en nada a poner en prácticas los roles y actividades y mejorar sus habilidades sociales.

c) Resultados y/o conclusiones

Utilizar el *Visual Thinking* en la asignatura de Administración de Empresas fue una oportunidad para que los estudiantes experimentaran con nuevos formatos de comunicación y entrenaran habilidades multidisciplinares, además de potenciar las capacidades de autoexpresión, síntesis y transmisión de ideas de forma sencilla y efectiva, así como las de comunicación y empatía.

La herramienta *Storyboarding* permitió diseñar una situación concreta, así como la oportunidad de visualizar escenarios de futuro. La parte más compleja fue la dificultad del dibujo y poner en práctica la habilidad de concretar situaciones determinadas para crear una historia.

El *Puppet show* ofreció la oportunidad de aprender a través del juego, incentivar la imaginación, entrenar las capacidades de comunicación, interpretación y dar vida a la actividad “Tecnofarra” que habían estado preparando.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Reflexiones sobre Puntos fuertes y débiles de la experiencia de aplicación del “Storyboarding” y “Puppet Show” en la asignatura de “Administración de Empresas” del Grado de Administración d empresas y gestión de la innovación”

Puntos fuertes

- 1) La transdisciplinaridad, gracias a la introducción de actividades plásticas, en un entorno caracterizado por actividades de análisis lógico.
- 2) Participación en formatos de trabajo donde los estudiantes son responsables de crear y exponer contenido, lo que mejora su motivación a la hora de trabajar los contenidos de la asignatura.
- 3) Oportunidad para desarrollar y comunicar ideas a través de medios distintos a los habituales.
- 4) La creación colaborativa de situaciones.
- 5) Experimentación con el *learning by doing*.
- 6) La interacción con otros de forma eficaz y distendida.
- 7) Aprendizaje de nuevas técnicas para la planificación y control de situaciones.
- 8) Mayor implicación de los estudiantes en el proceso de evaluación.
- 9) El diseño de escenarios de futuro en los que los conceptos teóricos son llevados a la práctica.

Puntos débiles y áreas de mejora

- 1) Falta de puesta en valor de su aplicación y mayor utilización en el entorno no sólo de esta asignatura sino de todo el Grado de Administración de Empresas (especialmente, teniendo en cuenta la formación en gestión de empresas innovadoras que se imparte en este grado).



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

- 2) A pesar de que un alto porcentaje de los estudiantes consideró que las actividades del “*Storyboarding*” y “*Puppet Show*” les ayudó a poner en práctica los roles y actividades necesarias para el desarrollo de la actividad y asimismo a mejorar sus habilidades sociales en el trabajo en grupo, los estudiantes encuentran estas actividades poco relevantes en el entorno académico por su carácter lúdico.
- 3) Falta de tiempo de reflexión grupal sobre los aprendizajes colectivos e individuales de la experiencia vivida y mejora de la forma de evaluar las actividades.
- 4) Tiempo escaso de preparación de las actividades para conseguir mejores resultados, tanto en el funcionamiento de las actividades como en los resultados del aprendizaje.
- 5) Integración en el proceso de desarrollo de la asignatura, de manera que las actividades tengan un peso mayor (tanto en nota como en tiempo de dedicación) en el funcionamiento de la asignatura.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Design Management Institute (2010), *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*. Thomas Lockwood.

Doorley, Scott & Witthoft, Scott. (2012). *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gray Dave, Brown Sunni & Macanuso James. (2010). *Gamestorming*. O’ Reilly Media, Inc. Deusto

Meyer, Pamela. (2010) *From workplace to Playspace: Innovating, Learning and Changing Through Dynamic Engagement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Margulies, Nancy. (2005) *Visual Thinking: Tools for Mapping Your Ideas*. Norwalk, CT. Crown House Publishing Company.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

OWP Architects, V5 Furniture & Bruce Mau Design. (2010) *The Third teacher: 79 Ways You Can Use Design to Transform Teaching & Learning*. New York: Abrams.

Pink, Daniel H. (2005) *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future*. New York: The Penguin Group.

Sibbet, David. (2013) *Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management & Organization Change*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sibbet, David. (2010) *Visual meetings: How graphics, sticky notes & idea mapping can transform productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Thomas, Douglas & Brown John Seeley (2011). *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

ANEXO 1: Plantilla de evaluación colectiva de la experiencia de aprendizaje mediante el *Storyboard* y el *Puppet Show*

APARTADO 1: Valoración de cada uno de los proyectos (por parte de los profesores y los compañeros de clase) mediante la puesta en escena	A= muy bien F= muy mal					
Escenografía	A	B	C	D	E	F
Representación de las actividades	A	B	C	D	E	F
Representación de los roles	A	B	C	D	E	F
Claridad de las ideas	A	B	C	D	E	F
Diálogo	A	B	C	D	E	F
Capacidad de convicción	A	B	C	D	E	F
Implicación de los miembros del equipo en la actividad	A	B	C	D	E	F
APARTADO 2: Evaluación por parte de los estudiantes de las actividades Storyboarding y Puppet	A= mucho F= nada					
Utilidad para poner en práctica roles y actividades						
Han ayudado a concretar mejor las actividades de vuestro proyecto	A	B	C	D	E	F
Han ayudado a concretar vuestros roles en el desarrollo del proyecto	A	B	C	D	E	F
Utilidad para mejorar habilidades sociales						
Han ayudado a crear consenso	A	B	C	D	E	F
Han ayudado a mejorar la comunicación del grupo	A	B	C	D	E	F
Han ayuda a trabajar de forma más distendida	A	B	C	D	E	F