# LAS HISTORIAS QUE SE CUENTAN EN LAS EMPRESAS

# STORIES TELLING WITHIN ORGANIZATIONS

LLUÍS CASADO
**Psicólogo y consultor**
**casado@copc.es**

«*Las personas continúan narrando, aunque sea explicando a la vecina el telefilm que cada día ven en la televisión*» *(Montserrat Roig)*

## Resumen

En las organizaciones conviven dos formas de pensamiento, el analítico y el narrativo. Ambas formas son complementarias y útiles pero tienen finalidades distintas. El primero busca el conocimiento fiable, el segundo dotar de significado a las experiencias cotidianas.

En este artículo se plantean los fundamentos del pensamiento narrativo y de su resultado, las historias que nos explicamos y explicamos para dar sentido a nuestra experiencia. También se comentan algunos de los usos más frecuentes del enfoque narrativo en cuestiones como la gestión del conocimiento, el liderazgo o el cambio.

Finalmente se presentan algunos métodos para el enriquecimiento o ruptura de las historias como vía para el desarrollo profesional y organizacional

## Palabras clave

Narrativas, gestión del conocimiento, liderazgo, constructivismo

## Abstract

Two ways of thinking, analytic and narrative, are present within organisations. Both forms are complementary and useful but they have different aims. The first one looks for reliable knowledge, the second one gives meaning to everyday experience.

This article presents the foundations of narrative thought and its results, the stories that we tell ourselves and others which give meaning to our experience. It will also comment some of the most frequent uses of narrative focusing in areas such as knowledge management, leadership and change.

Finally it presents some methods to enrich or break off personal stories to develop in a professional and organizational way.

## Key words

Story telling, knowledge management, leadership, constructivism

«Sabes que pasa, que ya no nos creemos nada. Han sido demasiadas las veces en las que hemos escuchado que las cosas iban a cambiar, demasiados proyectos que ni tan siquiera se han puesto en marcha…demasiado esfuerzo para nada»

Este párrafo reproduce, todo lo fielmente que la memoria me permite, una conversación privada con un mando intermedio de una organización, durante una reunión para hablar de una reestructuración interna en su empresa.

Imaginemos que la conversación hubiera sido la siguiente: «la línea estratégica de este proyecto creo que es errónea. El mercado tiende a la personalización de los servicios, y lo estamos obviando desde hace tiempo. Nuestros procesos internos están diseñados en otra época y son ineficientes para dar respuesta a nuestros clientes actuales. Hemos cometido el mismo error varias veces y a pesar de que nuestra cuota de mercado sigue bajando no reaccionamos…»

La primera versión es personal, el narrador es el sujeto y nos transmite su vivencia de la situación. La segunda es impersonal, en cierta manera la protagonista es la estrategia que es valorada según parámetros técnicos. Probablemente las dos versiones son ciertas, y complementarias. La primera surge del pensamiento narrativo, la segunda del pensamiento analítico.

Tradicionalmente hemos considerado que la forma narrativa de pensamiento y comunicación encontraba su espacio en la esfera privada de las personas, y la forma analítica era la propia del mundo profesional. Pero resulta que las cosas no son tan simples.

Tomemos como ejemplo la toma de decisiones, durante muchos años paradigma de la necesaria racionalidad en el trabajo. Los modelos explicativos nos hablaban de una secuencia que se iniciaba con el análisis de la información para definir el problema, seguía con la búsqueda de alternativas de solución y su valoración en términos de coste – beneficio y concluía con la elección de la mejor opción y su implementación. Pero, ¿tomamos las decisiones realmente así? Un estudio reciente (CEO Survey 2006) elaborado por el semanario PRweek y la empresa Burson-Masteller indica que un 60% de los 252 directivos encuestados reconoce la influencia de los instintivo en sus decisiones, por un 40% en los que prima la información financiera y de mercado[1].

Si resulta que aspectos como la experiencia y la intuición juegan un papel nada despreciable ante el análisis, estamos reconociendo que ambas formas de pensamiento, la narrativa y la analítica, y también la vivencia emocional se nos han colado en el templo de la racionalidad, o a lo mejor es que ya estaban ahí desde hace mucho y no queríamos verlas.

En una organización conviven tres grandes subsistemas: el tecnológico, el de sistemas de gestión y el humano, y el sistema humano no es analítico, sino analítico y narrativo, objetivo y subjetivo, racional y emocional (Casado, 2001). Como dice Jerome Bruner (1986/1996, p. 23): «*hay dos modalidades de funcionamiento cognitivo, dos modalidades de pensamiento, y cada una de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen relato y un argumento bien construido son clases naturales diferentes-1ento, y cada una*
*de ellas brinda modos característicos de ordenar la experiencia, de construir la realidad*». Más adelante el propio Bruner nos aclara*: «un buen rela-*

FINALIDADES (porqué)

- Intenciones : por ejemplo, valores, creencias, objetivos

TRAMA (qué)

- Tema básico
- Acción básica
- Problemas subyacentes
- Soluciones intentadas
- Interacciones (conflicto o no, tipos de conflicto)

ESCENARIO (dónde)

- Tipo de entorno
- Tiempo: papel del pasado, presente, y futuro

FINAL

- Final de éxito o fracaso, abierto o cerrado.

Finalmente citaremos una tercera característica de la construcción de las narraciones y es que las narrativas se construyen socialmente mediante la interacción con los demás*: «la narrativa emerge de la interacción entre el que la explica y el que la oye»* (Allen y Allen, 1997).

La interacción puede llevar a la creación de narraciones compartidas, y cuando estas se transmiten a lo largo del tiempo entramos en el terreno de la cultura. Como dice Bruner (2002, p.31): «*explicar historias está íntimamente ligado, por no decir es constitutivo de la vida cultural*». La cultura puede considerarse como un conjunto de narraciones compartidas, pero una vez creada modula las narraciones posibles: «*los procesos infinitamente íntimos de un relato de sí mismo, ¿no han devenido el juguete de los instrumentos y las instituciones producidos por una cultura?* (id.,p.60)

Obviamente en el mundo organizacional hablaremos de cultura organizacional, y dentro de ella también a los mitos que vertebran la historia de la organización, porque un mito, en palabras de Rollo May (1992/1991, p. 17) «*es una forma de dar sentido a un mundo que no lo tiene. Los mitos son patrones narrativos que dan significado a nuestra existencia*».

Cerramos esta primera parte en el punto en el que la iniciamos, en la confluencia del *mythos* y el *logos,* entre el significado (compartido en la cultura) y el conocimiento. En el apartado siguiente nos adentraremos en el mundo de las organizaciones.

## Las narrativas en las organizaciones

> «*Los narradores/narradoras dejan, a medida que avanzan, trazas de los olvidos más que de los recuerdos*» *(Montserrat Roig)*

Las narraciones profesionales son las historias que los profesionales utilizamos para explicar, y explicarnos, nuestras experiencias profesionales. La mayoría de les veces son «ciertas», pero siempre son parciales pues sólo se focalizan en una parte de la realidad.

Estas historias son importantes porqué informan de lo que sabemos, tanto de los éxitos como de los fracasos, de lo que obviamos, sobre como definimos las situaciones disfuncionales ante las que no hemos encontrado respuesta, sobre qué valores utilizamos para definir el día a día profesional. En otras palabras, son una radiografía espontánea de la situación en que se encuentra el conocimiento de la organización.

Un abordaje narrativo en las organizaciones presenta, en mi opinión, una serie de ventajas:

- Aprovecha la experiencia de los profesionales
- Se centra en el «día a día» que viven los profesionales
- Aprovecha la manera más natural de abordar las cuestiones: el lenguaje coloquial y la comunicación entre colegas.
- A diferencia de otros abordajes de análisis experto acerca el aprendizaje a la realidad profesional
- Permite la generación de conocimiento compartido y no sólo individual
- Ubica al profesional como protagonista de la situación
- Es un método altamente compatible con entornos virtuales

[illegible]

[illegible]

[illegible]

historia tiene que tener sentido para los miembros del auditorio en este momento hist—rico particular, en funci—n de donde han estado y adonde querr'an irÈ (p.30). Más adelante veremos la importancia de «validar» el significado de una historia.

Otro abordaje distinto es el uso de relatos escritos previamente para facilitar el aprendizaje en una situación concreta. Aquí el uso de las historias y metáforas pretende transformar temas abstractos en tangibles, facilitar la asimilación de nuevo conocimiento y generalizar el conocimiento, todo ello con objetivos de aprendizaje (Parkin, 1998). Esta autora también amplió el campo de actuación de las «storytelling» y así plantea que sus funciones principales, además de traspasar información y conocimiento, son educar y animar a transferir sabiduría acumulada de una generación a otra y abordar formas creativas de solución de problemas (Parkin, 2001), gestionar el cambio, la creatividad, liderar equipos, gestionar el estrés, o la inteligencia emocional (Parkin, 2004).

Los abordajes de Denning (construir historias como canal de comunicación del liderazgo) y Parkin (utilizar historias ya escritas) son algunas de las formas en las que las narraciones pueden contribuir al desarrollo de las organizaciones y personas. Pero hay más abordajes. Kaye y Jacobson (2000) plantean que el uso de las historias puede aprovechar diversos canales:

- Canales espontáneos: oportunidades casuales para la narración de historias
- Canales existentes: acontecimientos habituales mediante los cuales puede surgir una historia
- Canales deliberados: oportunidades planteadas exprofeso para intercambiar y compartir historias cuyo objetivo sea el aprendizaje organizacional

A continuación comentaré algunos abordajes en los diferentes canales que en mi práctica profesional se han demostrado de utilidad.

## *1. Generar aprendizaje mediante la construcción de historias*

En las organizaciones actuales se producen, simultáneamente, dos fenómenos: el constante reto a las prácticas profesionales habituales por la diversidad de demandas de los clientes, nuevos mercados, iniciativas de la competencia, etc., que obligan a los profesionales a revisar sus prácticas constantemente, y la escasa comunicación entre colegas para aprovechar el conocimiento tácito y el soporte social para identificar nuevas respuestas ante las nuevas situaciones. Las comunidades de aprendizaje, en la mayoría de los casos virtuales, se demuestran un instrumento eficaz para dar respuesta a estos retos. El proceso con el que hemos trabajado en alguna organización se resume a continuación.

Algún miembro de un colectivo profesional tiene una necesidad (problema a resolver) y lo plantea al grupo. Los otros miembros aportan sus experiencias (conocimiento) que pueden ser, o no, de utilidad directa para el demandante. En este caso el objetivo es ayudar a los participantes a aprovechar creativamente las diferentes opciones que aparecen sin caer en consensos forzados y generando nuevo aprendizaje grupal.

Pero puede suceder que la situación planteada no obtenga una respuesta desde el conocimiento disponible. En este caso se inicia un proceso de generación de aprendizaje.

Desde el punto de vista narrativo este aprendizaje aparecerá «dialogando» con la situación, ayudando a los participantes a formular definiciones diferentes del problema. Las técnicas son diversas, pero todas ellas tienen en común el objetivo de ayudar a los miembros del grupo a definir de una manera más completa y diferente la situación ante la cual parecía que no tenían una solución. En tanto la descripción de la situación sea más completa se abren oportunidades nuevas de respuesta. Además el aprendizaje mediante narrativas presenta otra ventaja, ya que facilita el aprendizaje grupal, en tanto el aprendizaje individual se va integrando con el de los otros miembros del grupo. Como le oí decir a Margaret Parkin en una conferencia en Sitges en el otoño de 2005, el análisis se focaliza en el desacuerdo, la narración en el acuerdo.

El proceso global del abordaje narrativo sigue los siguientes pasos:

- Narración la historia de la nueva situación

- Enriquecimiento de la historia a partir de las historias cercanas que surgen de la experiencia del grupo.
- Diálogo productivo con la historia incorporando las narraciones nuevas, para generar una nueva narración más completa de la situación. El proceso es básicamente integrador, no analítico, ni de consenso
- Validación de la narración resultante mediante la confrontación al mundo real

## *2. Aprovechar el conocimiento disponible para los programas de desarrollo*

Las organizaciones acumulan ingentes cantidades de experiencia que desaprovechan lastimosamente. En el apartado anterior ya vimos una vía para aprovecharlo mejor. Pero hay más, por ejemplo sistematizarlo y ponerlo a disposición de los profesionales jóvenes que se pueden enriquecer con el conocimiento de sus colegas más veteranos. Como se verá es una forma de transformar «las batallitas» de los veteranos en materiales didácticamente diseñados para el desarrollo de los jóvenes. En 2004 «La Caixa» culminó el proyecto «Senior» de confección de ca-

un uso sistematizado con objetivos diversos como pueden ser transmitir ideas innovadoras al conjunto de la organización, o comunicar la «historia oficial» de un proyecto de cambio ya finalizado.

En el primer caso se trata comunicar las nuevas ideas en la forma en que lo haríamos a un compañero mientras tomamos un café, con la posibilidad de transmitir emocionalmente las esperanzas depositadas en las nuevas formas de trabajar, o en los nuevos productos. Nada que ver con un frío memorando o manual de funcionamiento interno que invitan a no ser leídos, por bien que también son necesarios para explicar las especificaciones técnicas de los nuevos productos o procesos.

En el segundo caso se trata de formalizar un ritual mediante el cual se cierra el proceso de cambio y se inicia la nueva etapa. Es importante que los receptores de la historia se puedan identificar con la trama, que vean incorporados sus miedos, sus dudas, que reconozcan el esfuerzo hecho entre todos en la trama de la historia, que recuerden los momentos de decaimiento, y que vivencien la satisfacción del éxito.

## 5. *Autoconocimiento*

Las personas también nos explicamos historias a nosotros mismos. La principal historia para cada uno de nosotros es la narración sobre quien somos y que hacemos en este mundo. Para Bruner (2002) las narraciones autobiográficas mantienen un equilibrio entre lo que se es y lo que se hubiera podido ser, entre la libertad de elección y las relaciones con los otros, las instituciones, el pasado. Esta narración en búsqueda de un equilibrio pero en tensión permanente no se acaba nunca, en realidad las historias autobiográficas son «la búsqueda del equilibrio».

Utilizaré dos ejemplos que en mi experiencia son de mucha utilidad en los procesos de desarrollo profesional, la primera muy general y que habitualmente trabajo bajo el formato de coaching, la segunda muy específica y que permite ser utilizada en seminarios de desarrollo directivo.

En determinados momentos de la evolución profesional de las personas aparecen momentos de crisis. Son momentos en los que la persona se siente en un final de etapa, necesita un cambio, pero también siente miedo ante la incertidumbre de abandonar su camino de éxito e iniciar otro de resultado desconocido. Es importante que esta persona reconozca cuales son sus patrones de elección, como ha gestionado en el pasado su carrera profesional, cuales han sido sus factores de éxito, muchas veces desconocidos para él más allá de lugares comunes como la preparación, el esfuerzo, o la responsabilidad, y también que entienda cuales son sus puntos débiles, que cosas ha evitado, que retos le han dado miedo, que papel atribuye a la buena o mala suerte en su vida. Todo este conocimiento puede buscarse analíticamente pero en mi experiencia el camino es más corto y fructífero si utilizamos un enfoque narrativo. Para ello utilizo la «historia de mi itinerario profesional» que consiste, de forma muy resumida, en lo siguiente:

1. A partir de su situación profesional actual se pide a la persona que identifique los momentos de bifurcación clave en su vida. Son momentos, no muchos, en los que tomó alguna decisión que explica la forma en como siguió su vida profesional. La dirección es inversa, es decir, desde ahora hasta el primer momentote bifurcación que considere trascendente, que puede ser aquel día cuando tenía diez años en el que decidió ser médico.
2. Estos momentos son como las fotos del viaje de vacaciones a las que aludíamos al inicio. Se pide entonces a la persona que escriba una historia que una los distintos momentos, con especial énfasis en utilizar verbos que expresen emociones.
3. La persona lee su historia y la valida: eso es, ¡esta es mi vida!
4. Se pide a la persona que identifique sus puntos fuertes, aquellas cualidades que recurrentemente le han hecho protagonista de su vida, y sus puntos débiles, aquellas formas de pensar o hacer, o aquellos sentimientos que le han dificultado conseguir sus finalidades. Si su capacidad de autocomprensión es alta se puede empezar a trabajar con la correc-

ción narrativa de sus puntos débiles. Si, por el contrario, esa capacidad es limitada se pueden utilizar diversos recursos narrativos para facilitarla: identificar la trama básica, escoger una metáfora sobre su vida, etc.

5. Se re-escribe la historia para mejorar los puntos débiles, utilizando algunas técnicas como las que se verán en el apartado siguiente

El segundo ejemplo se refiere a la gestión del tiempo. Como es sabido la gestión del tiempo es una de las «habilidades directivas» clave. La mayoría de directivos han cursado seminarios o leído libros sobre el tema, a veces, todo hay que decirlo, con resultados no muy brillantes. Uno de los aspectos que olvidan buena parte de esos seminarios y libros es precisamente las cuestiones más subjetivas que presenta el tiempo, que como cualquier objeto social, junto al éxito, el dinero, y otros, son definidos individual y culturalmente. La pregunta es ¿cómo podemos ayudar a las personas a identificar su relación con el tiempo?. Una vez más podemos explorar analíticamente, o podemos pedirle a la persona que nos escriba una narración sobre la cuestión.

En mis seminarios sobre la «construcción del propio tiempo» pido a los asistentes que escriban un relato breve, en tono épico y el que deben aparecer como mínimo dos personajes: un héroe y el tiempo Kronos. A continuación reproduzco una de estas historias.

*El dios se apareció al hombre y le dijo: «no sabes cuando pero sabes el que, tiene que hacer todo este camino mientras luzca el sol». Y le señaló la ruta que conducía a la cima más alta de las montañas que les rodeaban. El dios siguió hablando: «entonces se hará la noche, el frío se apoderará de ti y todo se habrá acabado, pero si llegas a la cima, un nuevo sol te iluminará…»*

*El hombre cogió todas sus pertenencias, las cargó en el caballo y empezó a caminar. El sol le seguí poco a poco, pero no tan lentamente como él hubiera querido. Al cabo de un rato se dio cuenta que el camino que conducía hacia la cima no era tan fácil como perecía en un principio, y decidió abandonar algunos bultos que contenían cosas prescindibles.*

*Continuo su camino mientras el sol subía hasta el cenit y él se perdía entre bosques y riachuelos. Preocupado descargó el caballo de todo peso innecesario y conservando solo el agua y la comida montó en el caballo y se lanzó al galope. Ya era media tarde y la cima parecía inalcanzable. El hombre espoleó al caballo, ya sin silla, montaña arriba, con la vana esperanza de llegar a tiempo.*

*Finalmente lo consiguió, a pié, agotado, desnudo, solo. Había dejado el caballo poco antes, reventado por el esfuerzo. En la cima, con el nuevo sol en la espalda, le esperaba el dios que le preguntó: «¿ha valido la pena?*

Una vez escritas las narraciones aplicamos en grupo el modelo de análisis descrito antes (protagonistas, finalidades, trama, escenario, final) para que cada persona observe que se está narrando a si mismo en relación al tiempo, y como se materializa esta historia en su agenda cotidiana.

En un análisis más detenido que efectué con una treintena de historias que asistentes a los seminarios me cedieron resultó interesante constatar que si bien la descripción de Kronos es muy variable ya que oscila desde un ser implacable y siniestro hasta un consejero benévolo del héroe, mayoritariamente las finalidades de éste tienen que ver con «poder con todo», superar las pruebas que se encuentra en la historia, como en la historia que hemos reproducido. Los finales también son muy diversos, pero, afortunadamente, los autores se dan pistas a sí mismos sobre como llagar a «pactos» favorables con Kronos.

Ha llegado el momento de hablar sobre como facilitar cambios a partir de las historias.

## Como cambiar las narraciones

*«El lenguaje es un filtro que permite la aparición de ciertas realidades e impide la experiencia de otras» (Fredy Kofman)*

Las reglas básicas para inducir un cambio son pocas pero deben ser respetadas escrupulosamente. Estamos hablando de una construcción que surge de la subjetividad, la personali-

dad, las motivaciones, la experiencia de las personas, y, por tanto, no podemos pretender imponer una narración distinta que no genere rechazo. Lo único que podemos hacer es invitar a las personas a que se cuestionen sus propias historias y decidan re-escribirlas. Las reglas son las siguientes:

- Los cambios se inducen desde el respeto a la historia, no confrontándola desde fuera.
- Las únicas personas que pueden cuestionar sus historias son sus autores.
- Invitar a cuestionar una historia quiere decir ofrecer oportunidades para enriquecerla, o para romperla.
- Una historia solo queda validada por la audiencia. En el caso de historias personales, obviamente, el autor y la audiencia son la misma persona

## Enriquecer historias

El método para enriquecer las historias es dialogar con ellas. Como ya hemos dicho nuestras narraciones son simplificaciones de la realidad y por tanto podemos invitar al autor de una narración a recuperar información perdida. En términos de la PNL se trata de completar el mapa que representa la realidad. Para ello podemos advertir al autor de las formas más habituales de simplificación de las historias (Álvarez, 1996, p. 116 y sig.):

- Omisiones: informaciones que parece evidente que han sido excluidas de la narración o que aparecen de manera ambigua o parcial. La manera de evidenciar las posibles omisiones es mediante preguntas que ayuden a completar la narración: ¿quién?, ¿qué?, ¿para quién?, ¿comparado con qué?, etc. Una vez identificadas las omisiones se pide a la persona que las integre en la historia.
- Generalizaciones: utilización de estructuras narrativas (siempre, nunca, todos) que cierran la narración mediante la atribución de alguna característica puntual a colectivos o a largos períodos de tiempo. En este caso las preguntas irán dirigidas a concretar y especificar la afirmación, no a cuestionarla, como por ejemplo, «realmente siempre has fracasado en tus intentos de…», o «¿todos los compañeros han abusado de tu generosidad?». Si la persona encuentra excepciones a su generalización se le pide que las integre en su historia.
- Distorsiones: tales como creencias limitadoras, normas inevitables, desplazamientos de responsabilidad, autoincapacitación, adivinación del pensamiento, etc. Ante las distorsiones se plantea a la persona que narración que reta a las distorsiones puede ser aceptable introducir en la historia. Por ejemplo: dices que te sientes impotente ante las personas muy autoritarias, ¿qué sucedería si fueras más asertivo?

Al margen de estos métodos provenientes de la PNL podemos aprovechar las «ventanas al enriquecimiento» que pueda contener la historia original, como el marco de referencia que enmarca la narración (siempre que, si…, verbos condicionales), excepciones, sorpresas, datos contradictorios, etc. Destacar estas ventanas ayuda al autor a completar su historia.

## Romper la historia

Las técnicas para dialogar con una narración pretenden enriquecerla, recuperando las partes de la experiencia que han quedado excluidas, pero en ocasiones con ello no basta y deberemos invitar al autor a «romper» su historia. Para ello le propondremos formas distintas de narrarla para que observe como se siente en la historia alternativa. Obviamente solo le podemos sugerir el tipo de cambio, nunca el contenido del mismo. Algunos de los métodos a utilizar son los siguientes.

1. Cambiar el narrador

   El proceso a seguir es el siguiente:

   - Identifica los actores (personajes) que aparecen.
   - Rescribe la narración desde la perspectiva de cada uno de los personajes, tal como tú crees que lo harían ellos.
   - En las narraciones alternativas, ¿ha aparecido información que te permite definir

de una manera distinta el problema enfrentado?

- Si la respuesta es «sí», explora posibles vías de actuación a través de las nuevas definiciones.
- Si la respuesta es «no», concédete 5 minutos para ver si te olvidaste de algún posible personaje, o alguna de las opiniones de algún personaje. Vuelve al punto anterior.

2. Cambiar la perspectiva de narración

El proceso a seguir es el siguiente:

- Se propone al narrador que repita la narración pero con alguna pequeña modificación de contexto o de enfoque. Algunos ejemplos pueden ser:
- Cambiar el oyente de la narración (el esposo o esposa, un niño, un amigo ajeno a la empresa tomando un café, etc)
- Explicar la historia desde el sentimiento y no desde la acción
- Explicar la historia desde la reacción de los otros personajes
- Cambiar el género narrativo (por ejemplo narrar en clave de humor)
- Cambiar los valores que fundamentan la primera narración
- Explicar la historia desde el futuro. Un ejemplo especialmente interesante de este enfoque aparece cuando un equipo se enfrenta a un problema ante el que no encuentra arreglo. Se define primero la situación óptima, aunque realista, a la que se puede aspirar, y luego se escribe la historia en la que se narra todo lo que ha debido suceder para alcanzar la solución. Normalmente en dicha historia no aparece directamente el plan de actuación, sino los bloqueos y evitaciones que el equipo utiliza para no conseguir el plan.

3. Traducción del problema en oportunidad

Cuando nos podemos permitir «disolver» el problema que hay en la situación en vez de «resolverlo» podemos plantear cuestiones como las siguientes:

- ¿El hecho que suceda esto me permite...?
- ¿Esta situación no me acerca acaso a conseguir algún objetivo (deseable)?
- Imagina que estás dentro de un año. Revisando la situación, pregúntate «¿cómo no aproveché para...?»
- Si esto que está sucediendo fuese una etapa de un plan mío, ¿para que objetivo sería?
- ¿Qué ventajas me da esta situación?

Si el autor encuentra alguna oportunidad se le sugiere que la integre en la historia.

4. Abandonar el pensamiento analítico

En ocasiones es necesario cambiar el «tipo de pensamiento» con el que narra la historia, que acostumbra a ser fundamentalmente analítico. Ya se ha citado la posibilidad de introducir verbos de sentimiento para dar otra textura a la narración, pero también podemos invitar a ampliar los límites de la narración mediante el uso de pensamiento sistémico, o a retar las restricciones mediante el uso del pensamiento creativo.

Preguntas para favorecer el pensamiento sistémico:

- Identifica los elementos (personas, grupos, proyectos, hechos, etc.) que pueden tener alguna incidencia en la situación.
- Amplía el sistema objeto de análisis en busca de más elementos.
- Analiza la interacción entre los distintos elementos (no los elementos en sí). No busques relaciones de causa - efecto, sino influencias mutuas.
- Considera como puede evolucionar la situación con el paso del tiempo.
- Confecciona una descripción de la situación con los datos obtenidos.

Para favorecer el pensamiento creativo desafiaremos la racionalidad introduciendo preguntas que resulten provocadoras, sorprendentes, que cuestionen los supuestos intocables que hemos estado utilizando, que abran caminos nuevos, que introduzcan elementos o perspectivas no utilizadas hasta el momento: «y si...?»; «qué pasaría si...»; porqué no...»; « y si lo planteamos al revés...?»

mucho, nuestras habilidades para el diálogo, pero ésta es otra historia.

## Referencias Bibliográficas


Allen, J.R. y Allen B.A. (1997). A new type of T.A. and one version of script work with a constructionist sensibility. *Transactional Analysis Journal* , 27, 2, 89-98

Álvarez, R.J. (1996). *Manual práctico de PNL*. Bilbao: Desclée de Brouwer

Bruner, J. (1996). *Realidad mental y mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.

Bruner, J. (2002). *Pourquoi nous racontons-nous des histories?*. París: Retz.

Casado, L. (2001). *Organizaciones y sistemas humanos*. Barcelona: Kairos

Denning, S (2001). *The springboard. How storytelling ignites action in knowledge – era organizations*. Boston.: Butterworth Heinemann

Denning, S. (2005). *La estrategia de la ardilla. El poder de las fábulas como motor del cambio empresaria*l. Barcelona: Urano

Echevarría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica

Epstein, S**.** (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscius. *American psychologist*. 49, 8, 709 – 724

Gardner, H**.** (1998). *Mentes líderes*. Barcelona.:Paidós

Gonçalvez, O. (1992). Narrativas del inconsciente. Las terapias narrativas: regreso al futuro. *Revista de Psicoterapia, 3*, 12, 29 – 48

Kaye, B.; Jacobson, B. (2000). La facultad de contar historias en el entorno empresarial. *Training & Development Digest*, enero, 30-36

Maslow, A**.** (2001). *Visiones del futuro*. Barcelona.:Kairos

May, R. (1992). *La necesidad del mito*. Barcelona: Paidós

Parkin, M**.** (1998). *Tales for trainers*. London: Kogan Page

Parkin, M**.** (2001). *Tales for coaching*. London: Kogan Page

Parkin, M**.** (2004). *Tales for change*. London: Kogan Page

Parry, A. (1997). Why we tell stories: the narrative construction of reality. *Transactional Analysis Journal, 27*, 2, 118-127

Payne, M**.** (2002). *Terapia narrativa. Una introducción para profesionales*. Barcelona: Paidós

Sluzki, C.E. (1996). *La red social: frontera de la práctica sistémica*. Barcelona.: Gedisa

Suárez, S.; Monsel, Y. (1992). La «novela de empresa», un juego pedagógico. *Conceptos*, 14, 42-46

Vogel, D**.** (1995). Perspectivas narrativas en la teoría y en la práctica. *Revista de Psicoterapia, 6*, 22/23, 21 - 38.