



LA NARRATIVA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA
COMUNICATIVA EN LA UNIVERSIDAD EAN

ALEJANDRA MUÑOZ HERNÁNDEZ

Monografía para optar por el título de Profesional en Lenguas Modernas

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D, C.

2013



LA NARRATIVA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA Y HERRAMIENTA
COMUNICATIVA EN LA UNIVERSIDAD EAN

ALEJANDRA MUÑOZ HERNÁNDEZ

TUTORA

MARÍA LUJÁN TUBIO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D, C.

2013

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tabla de contenido

Justificación	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos.....	7
1. Marco teórico	8
1.1 Narrativa	8
1.2 Liderazgo	17
2. Metodología.....	21
2.1 Enfoque de la investigación	21
2.2 Población y Muestra	21
2.2.1 Muestra.....	22
2.3 Recolección de la información	22
2.3.1 Instrumentos de Investigación	22
2.4 Presentación y análisis de la información	23
2.4.1 Instrumento de análisis	23
2.4.2 Procesamiento de datos.....	24
3. Análisis de la encuesta	25
4. Conclusión.....	34
Referencias.....	36

Lista de figuras

Figura I: ¿Alguna vez ha visto videos de la Universidad EAN que traten sobre historias de liderazgo de sus estudiantes y egresados?.....	25
Figura II: ¿Cree usted que la Universidad EAN promueve con efectividad este tipo de historias?	26
Figura III: ¿Qué herramientas de comunicación usa la universidad para la difusión de estas historias?.....	27
Figura IV: ¿Cree usted que las narrativas de este tipo promueven un pensamiento de liderazgo en los estudiantes?.....	28
Figura V: ¿Cree usted que este tipo de historias genere aceptación en el público estudiantil?.....	28
Figura VI: ¿Cree usted que este tipo de historias incrementen el reconocimiento e imagen de la universidad EAN en el público externo?.....	29
Figura VII: ¿Fue de su interés el video?	29
Figura VIII: ¿El video creó en usted algún tipo de motivación?	30

Figura IX: ¿Cree que este tipo de historias motivaría a los estudiantes a emprender? 31

Figura X: ¿Usted como estudiante piensa que este tipo de historias deberían ser dadas a conocer con más frecuencia? 32

Lista de anexos

Anexo A.....	39
Anexo B.....	43

Introducción

El mundo de hoy nos presenta nuevas nociones y alternativas para aumentar el bienestar y el éxito de las personas en sus empresas y generar así un ambiente agradable entre sus miembros. Algunas empresas optan por capacitaciones, otras por charlas motivacionales y otras por eventos que a largo plazo no tienen ya ningún efecto en sus empleados. Sin embargo, la constante interacción de estos con la organización a la que pertenecen permite desarrollar historias interesantes que al ser narradas dan a estas la importancia y significado que se merecen, que contribuyen al aumento del interés de sus integrantes por la entidad y promueven el crecimiento y bienestar de estos mismos. Lo anterior, se debe a que las narrativas son recursos que incrementan el impacto de los mensajes ante quienes están expuestos a estas.

La comunicación dentro de una entidad cualquiera es de vital importancia, ya sea para coordinar procesos, para ejecutar trabajos o simplemente para mantener contacto entre un área y otra. Pero la comunicación debe ir más allá del propósito de comunicar algo, debe inspirar y ejercer motivación en los participantes, hacerlos sentir parte de una comunidad unida que expresa además de responsabilidad, confianza.

La presente monografía pretende mostrar el impacto de las narrativas en los miembros de una organización, y hacer evidente la importancia de revelar historias de liderazgo y emprendimiento de estudiantes y egresados de la Universidad EAN, para fomentar aún más el espíritu emprendedor. Para ello, en primer lugar, se examinarán casos en los que la narrativa organizacional se

implementó como una herramienta de comunicación efectiva. En segundo lugar, se hará la comparación de distintos conceptos de narrativa y sus análisis respectivos.

Posteriormente, a través de un proceso de recolección y exposición de historias se pretende realizar un análisis sobre la reacción que éstas generan en el público. Además, se argumentará así la necesidad e importancia de la narrativa organizacional dentro de la Universidad EAN.

Justificación

La Universidad EAN es una institución caracterizada por su enfoque en temas de liderazgo y de creación de empresa, que además de ser conceptos, son valores que la institución inculca a su cuerpo estudiantil a través de áreas de estudio y concursos. Como resultado, dentro de la comunidad eanista se encuentran experiencias valiosas que merecen ser conocidas. Pero las historias de liderazgo existentes en el alma mater no son fuertemente valoradas y pasan desapercibidas, lo que muestra desinterés por sus estudiantes y egresados. Además, se puede pensar que la universidad no hace un proceso exhaustivo de investigación en la búsqueda de sucesos exitosos en su comunidad estudiantil.

La narrativa organizacional es una herramienta que permite dentro de una organización compartir experiencias entre sus integrantes, con el ánimo de armonizar el ambiente laboral y de retroalimentar y enseñar aspectos motivadores y experiencias vividas. Es por esto que el campo de la narrativa organizacional, como herramienta comunicativa necesaria y efectiva, además de fortalecer la imagen institucional, aportará a la universidad otro método de difusión de sus valores y generará en los estudiantes el factor motivacional para seguir emprendiendo proyectos y así culminarlos exitosamente. De igual manera, es un instrumento práctico para la recuperación de datos valiosos, como lo es el número de estudiantes y egresados que están en proceso de creación de su propia empresa o aquellos que ya tienen.

En la perspectiva del proyecto, se pretende que los resultados que se obtengan, sean base para futuras propuestas de motivación con respecto a la narrativa organizacional. Así mismo, que el material recolectado sirva de apoyo para futuros programas de emprendimiento y liderazgo.

Planteamiento del problema

Las instituciones de educación superior no siempre fomentan en su enseñanza conceptos y valores que alientan la creatividad, liderazgo e innovación del estudiante; al contrario, lo encuadran en un prototipo de empleado desde inicios de carrera. Gordillo A, Licona y Acosta (2008) opinan que las universidades por esencia son fábricas generadoras de recursos humanos para las organizaciones y empresas que requieren personal preparado, pero muy pocas son semilleros formadores de profesionales activos y propositivos capaces de dirigir y ser líderes en este mundo basado en la competitividad.

La Universidad EAN es uno de estos semilleros. La institución ha sido formadora de líderes emprendedores, que forja estos valores a través de su planta de docentes, actividades y concursos, en donde se abren espacios para que el estudiante desarrolle su capacidad de liderazgo y active su campo creativo y emprendedor.

La pedagogía de la institución se basa en el desarrollo de las competencias, del espíritu empresarial y de la formación integral, y se sostiene así en tres grandes pilares conceptuales: el proyecto de vida emprendedor; el análisis del entorno para la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de herramientas gerenciales para la planeación y puesta en marcha de empresas (Universidad EAN, 2013). La universidad integra estos conceptos en los que propone e implementa varios programas que aplican esta filosofía; dentro de estos programas encontramos:

- Programa Emprendedor, el cual se encarga de la gestión del emprendimiento por medio de la investigación de temas relacionados con este, y programas de estudio en todos los programas de formación.



Figura 1. Fuente: Universidad EAN

- Programa IN3 (integra, innova, incuba), este programa realiza un acompañamiento tanto a egresados como a estudiantes para el proceso de creación de empresa.



Figura 2. Fuente: Universidad EAN

- EAN Entrepreneurship: a través de este programa la universidad ha premiado y reconocido el esfuerzo emprendedor de sus estudiantes y egresados desde el año 2006. Este programa busca el reconocimiento de la labor empresarial de sus miembros para hacer evidente el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Las anteriores son algunas de las formas en que la Universidad EAN ha estimulado en sus estudiantes la iniciativa de emprender, crear e innovar. Sin embargo, la institución no ha tomado en su totalidad como recurso estratégico comunicacional las historias detrás de sus estudiantes y egresados, que gracias a su formación en la universidad han tenido éxito tanto en su vida personal como profesional. La difusión del desarrollo y consolidación de eventos alcanzados por los estudiantes no es muy clara y mucho de este material no se conoce, ya que la divulgación no es efectiva, y como consecuencia, la comunidad estudiantil pierde interés por los temas de liderazgo y emprendimiento.

Desde una perspectiva más amplia, el uso de la narrativa como herramienta comunicacional para revivir las historias de éxito de estudiantes y egresados, es esencial para aumentar el interés de sus integrantes, para seguir inculcando el espíritu emprendedor, promover el crecimiento y el bienestar de los mismos, e incentivar también su participación en los programas anteriormente mencionados. Así que, la narrativa organizacional debe ser aprovechada como otra herramienta comunicativa y como una estrategia de motivación y un recurso para enriquecer la identidad de la institución.

Objetivos

Objetivo General

Promover en la Universidad EAN como estrategia y herramienta de comunicación efectiva y necesaria, la Narrativa Organizacional para dar a conocer los testimonios de estudiantes y egresados como ejemplo de liderazgo y emprendimiento a la comunidad eanista.

Objetivos específicos

- Analizar el impacto de la Narrativa Organizacional dentro de algunas organizaciones.
- Recolectar historias y/o testimonios de liderazgo de estudiantes y egresados de la Universidad EAN.
- Revivir por medio de la narración, historias reales de liderazgo y emprendimiento como estrategia comunicativa.
- Enseñar videos con historias de liderazgo tanto de egresados, como de los estudiantes de semestres superiores, a estudiantes de los primeros semestres, para enriquecer la imagen e identidad de la Universidad EAN frente a los nuevos miembros.
- Analizar el impacto que estas historias generan en la comunidad eanista.

1. Marco teórico

Usar las narrativas en la Universidad EAN como método inspirador para sembrar en el público: bienestar, innovación, imaginación y ánimo de realizar y terminar lo que se proponen, se han propuesto y se propusieron, hace realmente pensar en la necesidad de enfocarnos en la narrativa organizacional. La narrativa es una herramienta potente que permitiría realzar aún más el espíritu emprendedor de nuestra institución y poner en escena nuevas propuestas de liderazgo. En este sentido, narrar las historias tanto de estudiantes como de egresados líderes emprendedores va a contribuir al alineamiento motivacional de cada miembro de la universidad que se vea involucrado.

Tras la lectura de bibliografía referente al tema, se evidenció que existen diversos enfoques en lo que a narrativa se refiere. A continuación se expondrán algunas teorías donde se presentarán casos en distintos contextos para familiarizarnos con el concepto de narrativa desde otros ángulos.

1.1 Narrativa

El diccionario de la Real Academia Española define la narrativa como: la habilidad o destreza en narrar o en contar algo; género literario constituido por la novela, novela corta y el cuento (RAE, 2013).

Tim Booth (1996, citado en Hornillo y Sarasola, 2003) se refiere a la narrativa como “el retrato de la experiencia subjetiva de los sujetos en el sentido fiel que éstos otorgan a sus propias vidas” (p. 375). Los métodos narrativos varían tanto en su forma como en sus propósitos. Según Tim Booth, la forma “más pura” de narrativa es la autobiografía, en la que el sujeto es el único autor. Como

ejemplo y explicación de lo anterior, tomo como referencia un estudio de caso de Hornillo y Sarasola (2003) que tiene como parte esencial la narrativa para relatar historias de vida de mujeres en una zona deprimida de España. Expresan que “dar la voz a los individuos se ha negado durante largo tiempo, usualmente, no siempre, se ha elogiado la subjetividad, la “parte importante de la existencia humana” sobre la objetividad, “menos significativa como parte de la vida”...” (p. 377). A través de este método de narrativa se pretende sacar a la luz las diferentes condiciones de vida de cada mujer y el desarrollo de una comunidad que enfrenta en su diario vivir desórdenes y desajustes. Para ello entrevistaron a las mujeres, donde se tomaron como temas de referencia el lugar, la fecha y circunstancias especiales en el nacimiento; aspectos de convivencia paternos; características generales, intereses, roles, normas familiares; infancia del informante; descripción de su desarrollo evolutivo en cuanto a intereses, deseos, aspiraciones (...); evolución de los aspectos religiosos en su vida; ambiciones y aspiraciones futuras y otras más de tipo muy personal y emotivo que logran generar distintas reacciones en el público.

Para Hornillo et al (2003) también existen como formas de narrativas:

- La reminiscencia, la memoria no organizada de hechos y sentimientos pasados con ningún intento de ser inclusivo o exhaustivo respecto al curso de la vida (p.375).
- Revisión de vida, “un proceso de reflexión en el cual la persona evalúa su propio pasado desde su punto de vista en el presente” (p. 375).

Por otro lado, Espinosa T (2006, citado en Abumohor y Cassis, 2009) define la narrativa como “un incomparable medio de persuasión, de explicar con mediana claridad un proceso por enrevesado

que sea, o motivar al cumplimiento de una meta, dar una limitada cantidad de información o despertar estimulantes, motivaciones y emociones” (p. 20). Con esto, Espinosa quiere decir que la importancia de la narrativa se define en su factor motivador y persuasivo sobre el público al que esta va dirigida, definición muy clara y precisa y que se tomará en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

Ahora bien, la narrativa entra a ser un parte importante en el campo investigativo organizacional, y se convierte en una herramienta clave para una investigación cualitativa, y también un recurso de exploración de las historias. Esto permite incluir percepciones profundas, la satisfacción o la trascendencia cultural así como el significado mismo de la persona (Navarro et al, 2008, p. 7).

En este sentido para Navarro et al (2008) se examina la experiencia en un área particular de una empresa “y es esta experiencia la fuente con la cual las personas se relacionan situacionalmente” (p. 8). Es decir, por medio de una narrativa como recurso de investigación organizacional, se podrán solucionar varias discrepancias a nivel espacio-laboral y se reestructurará el ambiente organizacional, en donde se podrán aportar datos cuantitativos de distintos aspectos laborales que se propongan. En otras palabras, al interior de una organización es posible formar parte de las acciones y experiencias que los miembros hacen visibles, pero para comprender más de su comportamiento y reacciones, hace falta ir más allá, se debe conocer las historias ocultas.

Por lo tanto, es necesario conocer las experiencias a través de ellos mismos, así se tendrá una única historia y una única verdad, ya que viene de la fuente directa (López, 2008, p. 12-13). Por ejemplo, se entrevistó de un área específica a miembros de una empresa y se les dijo que hablaran de sus experiencias en la entidad. Algunos de los temas de referencia que se tomaron para esta

investigación fueron: participación de los empleados, comunicación, gobernabilidad académica y administración de conflictos entre otros. Estos datos fueron cuantificados para dar un resultado que se pudiera analizar y dar por cada tema el promedio de la participación de cada uno de estos dentro el “espacio-laboral”. Al final, el resultado señaló como evidencia que la mayoría de los empleados creen que la narrativa dentro de un organización es necesaria y vital para solucionar conflictos internos, tanto laborales como personales.

Encontramos a continuación cómo la narrativa funciona en el mundo del marketing. Martín A (2009) profesor y coordinador del master en Marketing Promocional de la Universidad Complutense, menciona que el marketing promocional toma la narrativa como una “técnica de comunicación para la promoción de sus productos, marca o nombre y que además permite al público identificarse con sus contenidos debido a su implicación subjetiva en ello” (p. 8). Esto quiere decir que el público toma con tal convencimiento estos contenidos como propios. El marketing promocional también hace referencia a las características que deben existir en una narrativa: la credibilidad y la confianza, las cuales son la base del reto y sacrificio que una historia tiene en su proceso de consolidación. Martín (2009) resalta la calidad del discurso para la campaña de presidencia de Obama, quien utilizó como activador de masas la narrativa, en la que primero usó toda una serie de emociones con historias de sus experiencias personales que posteriormente se fueron entrelazando con los sentimientos sociales de toda una comunidad. Dice Martín (2009) que después de eso Obama “tocó emociones con mensajes afines a cada entorno, momento y lugar, y que además predisponían a un tipo determinado de acciones” (p. 10).

Según Martín (2009) la clave de la narrativa está en “un marco de actuación socialmente aceptado, unos mensajes correctos insertados en él, insistencia, variación en los medios y formas, y los

cambios adecuados en la apariencia de los mensajes para evitar su rechazo por monotonía” (p. 11). En pocas palabras, la actitud comunicativa debe estar ligada a lo que una comunidad espera recibir, con el objetivo de que ellos sientan suya la realidad que se les relata.

Ahora bien, hace presencia el concepto de narrativa organizacional. Definido para este trabajo como una herramienta comunicativa que permite compartir historias, que otorga a estas la importancia y significado que merecen tanto en una institución o sociedad como fuera de ella (Christensen, s.f, p. 4). Dentro de una organización hay una gran cantidad de historias que no se han expuesto y que se mantienen bajo un manto de olvido, como lo evidencia Christensen:

Las personas son ricas en experiencias, sin embargo sólo una fracción de esta experiencia puede relatarse y expresarse en un determinado momento, y una gran parte de esta experiencia vivida queda inevitablemente fuera del relato dominante. Estos aspectos de la experiencia que quedan fuera del relato dominante constituyen una fuente, llena de riqueza y fertilidad, para la generación, o regeneración de relatos alternativos. (p.8)

En las narrativas se da lugar a las experiencias y valores de los eventos que fueron exitosos y que hasta el momento se les atribuye reconocimiento, como lo podemos ver en el Anexo A, en donde se hace el recuento de un discurso de Steve Jobs, en el cual se ejemplifica el uso de la narrativa organizacional. Cuando narramos estamos comunicando. Como lo menciona Cervera (2008), dentro de una organización se “transmiten mensajes ya sea por algún propósito o sin ninguna pertinencia, pero la comunicación unida al conocimiento es un valor de gran proporción” (p. 21), y esto supone adaptar el mensaje y proporcionar eficacia al mensaje.

Encontramos muchas historias que vagan dentro de una organización, y cuando las oímos no les encontramos sentido, tal vez porque no hay una coherencia entre los hechos o simplemente no

existe ese punto de atracción que unifique con claridad la intención de dicha historia. Para Christensen (s.f), quienes son conocedores de dichas historias juegan el papel de “memoria de la organización”. Resalta la importancia de relatar las experiencias para entender nuestras vidas y darle valor a ese momento. La misma autora analiza que las narrativas a través de las experiencias del pasado, presente y de las que ocurrirán en el futuro, deben estar conectadas entre sí para que la narración se pueda desarrollar, por lo cual define la narrativa como “un relato o una auto narración” (p. 4). Además, el éxito de la narración revela como consecuencia, el sentido de continuidad y significado que la persona le puede dar y se convierte también en un apoyo para ella.

Para Etkin y Schavarstein (1989, citado en Christensen, s.f) a partir de ciertos eventos, los aspectos conflicto - organizacionales se convierten en historia, leyenda, anécdota y biografía. Una de las propiedades del mundo para los etnometodólogos¹ es la “accountability” que es la “capacidad que tiene la organización para contar historias” (Christensen, sf, p. 7). Tal y como lo menciona Christensen (sf) “las historias tienen la capacidad de acercar aún más a los miembros a su organización” (p. 6).

Otro ejemplo claro que podemos encontrar acerca del poder de la narrativa organizacional es la de la empresa Johnson and Johnson, organización que se dedica a la producción de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal tanto para adultos como para niños. Fundada por Edward Mead Johnson (quien se inspiró gracias a un discurso sobre la antisepsia) en

¹ El término Etnometodología fue utilizado por Harold Garfinkel para denominar la forma de trabajo psicosociológico que estaba realizando en 1954. La etnometodología pretende describir el mundo social tal y como se está construyendo continuamente. Fuente <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/E/etnometodologia.htm>

1886, junto a los hermanos James Wood Johnson y Robert Wood Johnson; al principio fue una empresa dedicada a la producción de vendajes quirúrgicos, ahora es una multinacional de la salud con más de 230 subsidiarias en el mundo. Esta organización además de promover sus productos a través de campañas de publicidad, cree en el valor de las narraciones, así que creó un espacio en su página web para compartir historias acerca del impacto de los productos de Johnson and Johnson en la vida de sus clientes y empleados. Cito a continuación algunas palabras escritas en su sitio web:

Ellos hablan de su dolor, frustración, retos y victorias. Y nuestros empleados también comparten sus historias, las alegrías y decepciones que ellos enfrentan traen consigo nuevas ideas, productos y servicios para el mundo. Estas historias de nuestros clientes y empleados son una inspiración para todos nosotros en Johnson and Johnson. (Johnson and Johnson, 2013)

Según lo anterior, la compañía usa el poder de las historias como un generador de cambio y nuevas ideas para sus productos y servicios. Además, sitúa las historias como una herramienta importante de efectividad y reconocimiento de la marca. Igualmente con el uso de las narraciones construye una retrospectiva de su impacto ante el público consumidor y sus empleados.

De acuerdo con Gordillo, A et al (2008), si una persona logra beneficios y conocimientos de una organización, entonces también creará conocimiento que puede compartir con sus compañeros y con otras organizaciones. También, podrá transformar ese conocimiento en historias caracterizadas por un fuerte valor emocional. Para Sole y Grey (s.f) la retroalimentación de lo que sucede dentro de una organización es el comienzo de nuevas percepciones dentro del mundo del trabajo y el

conocimiento. Asimismo, hace referencia que a través de la narración dentro de las compañías, las historias pueden apuntar a una revolución en el manejo de la gestión del área del conocimiento.

También encontramos según la visión de Selly, Denning y Groh (2005), que las narrativas juegan un papel importante en las culturas, organizaciones, negocios, economías y sociedades en general. Opinan que la mejor forma de saber qué pasa en una organización es dar el espacio para conocer las historias existentes. Como consecuencia Christensen expresa lo siguiente:

Para algunos, (entre los que me encuentro) las narrativas y los mitos se hacen cargo de decir aquello que no puede ser expresado en nuestra estructura lineal, racional (...). Las narrativas proveen una estructura que otorga sentido, expresando aquella parte de la existencia que las palabras por si solas no pueden expresar (Christensen s.f, p.7).

Es clara la magnitud de las consecuencias y ventajas que una narrativa bien realizada puede lograr: un bienestar común e individual, nuevas ideas y nuevas motivaciones. El hecho de conocer y de reinterpretar y volver a narrar ese conocimiento, acerca a una organización y a sus miembros a objetivos más claros y precisos. Además, compartir historias a través de la narrativa promueve el intercambio y consolidación de conocimiento, y genera conexiones emocionales entre el personaje de la historia y el público.

Como lo vimos en el Anexo A, durante el discurso de Jobs, la relación y conexión que el público pudo sentir, se basó en la experiencia de vida y en los momentos célebres que cambiaron el sentido de vida y su visión del mundo. El poder del discurso no sólo se sintió en el público presente, sino en la empresa, sus empleados y en toda una cultura que vivía a la expectativa del recurrente trabajo

de Jobs. Historias bien diseñadas y bien contadas pueden transmitir la información y emotividad, el corazón de la historia y el contexto (Snowden, 2000, citado en Sole y Gray, s.f).

Para Sole et al (s.f) la narrativa organizacional debe estar sujeta a los siguientes conceptos:

- Compartir principios y valores: citando a Prusak, las historias transmiten principios y valores dentro de las organizaciones a través de generaciones, y se derivan del pasado de la entidad, pero también son información que pueden describir el futuro de esta (...).
- Desarrollar la confianza y la responsabilidad: revelar historias personales refleja nuestra responsabilidad frente a los problemas y la capacidad de superarlos, pero además, es una señal de confianza que se tiene con los demás y que genera en ellos comodidad y bienestar.
- Desaprender: es necesario hacer una retroalimentación dentro de la organización y entender qué métodos de gestión son los más convenientes y qué podemos deshacer de nuestra mente para no seguir encaminando nuestras decisiones en un sólo pensamiento.
- Generar conexiones emocionales.

Lo anterior, es básicamente lo que supone Sole et al (s.f) debe contener una narrativa. Lo que crea así una visión más clara de lo que una historia puede marcar en una vida.

Narrar historias reales tanto de egresados como de estudiantes (en el contexto universitario), contribuye al aumento de interés de sus integrantes por la entidad, promueve el crecimiento y bienestar de ellos, ya que las narrativas son recursos potentes y emotivos que albergan mensajes

que afectan tanto de manera positiva como negativa al público que se encuentra expuesto a tales historias. La narrativa organizacional orienta y motiva las ideas de cada uno de los individuos de una sociedad o institución gracias a la comprensión, influencia y enseñanza de cada secuencia de un suceso narrado. Asimismo, la narrativa tiene la capacidad de construir en los individuos una visión optimista de la vida y una actitud convincente de que ellos pueden y son capaces de alcanzar sus metas y superar cada barrera que se les presente.

En este sentido, rescatar y exponer las narrativas, nos acerca a las historias de cada uno de los egresados y estudiantes. Esto nos permite conocer tanto la participación de la universidad en el desarrollo de estas historias, como las consecuencias y efectos que posteriormente traerá el uso de la narrativa organizacional como herramienta comunicativa en la Universidad EAN.

1.2 Liderazgo

Por esencia, los seres humanos necesitamos modelos a seguir y requerimos componentes que nos empujen y nos motiven a realizar lo que nos proyectamos. Es por esto mismo que las historias deben ser contadas por líderes exitosos que generen credibilidad, respeto y entusiasmo para que las personas se sientan tan conectadas, que se apropien de la historia y se adentren en ella. Por lo tanto en este proyecto también encontramos una palabra clave: liderazgo, la que es de vital importancia para este trabajo.

Bozzo (2008, citado en Abumohor y Cassis, 2009) nos habla de la importancia de un ente líder dentro de la organización:

El mensaje comunicativo, a través de la narrativa (...) en especial de las personas que ejercen roles de liderazgo, es clave, en cuanto a la facilitación de procesos de innovación en las organizaciones, tanto desde la perspectiva de la socialización del tema y de la construcción de una cultura innovadora, como de las acciones concretas realizadas a través de compromisos establecidos mediante el lenguaje interactivo entre los actores de la organización (p. 20).

Con claridad Bozzo resalta en su definición la importancia de un ente capaz de liderar para ser portador de ideas e innovación a través de la narrativa dentro de una organización. Las narrativas son muy efectivas en muchos campos, las historias pueden ser un camino ideal para representar ideas complejas y lograr convencer. A continuación se presentarán varios conceptos de liderazgo que serán de gran ayuda para entender las distintas nociones que se tienen de este concepto.

El liderazgo es el conjunto de habilidades tanto sociales como personales para influir en los demás y así hacer que alcancen sus propósitos y metas trazadas o un objetivo en común. La definición de Kotter (1990) para liderazgo es la de una actividad que alinea a las personas, es decir, redirecciona a personas que podrían ocasionar un choque dentro de un sistema conformado por agentes que comprenden la visión y están comprometidos con su logro (p. 134).

Max, W (1947, citado en Gonzáles, M y Guenaga, G, s.f) definen el liderazgo como “la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo” (p. 3). Por lo tanto, un líder es aquella persona carismática que comunica de tal manera que cautiva al público, y que lo atrae hacia sus objetivos y lo hace crear sus propias metas.

Existen autores expertos que exponen sus diferentes conceptos de liderazgo y muchos de ellos lo clasifican, por ejemplo, Tichy y Devanna (1986, p. 28, citado en Mayo y Lank, 1994) denominan un tipo de liderazgo como “transformacional”, que puede inspirar a las personas para dar pasos gigantes hacia un camino en el que deben romper barreras y superar obstáculos. Así se crean personas visionarias e inspiradoras. Esto significa que un líder no sólo se encarga de facilitar el camino de las personas, sino hacer que ellas mismas formen su camino hacia el éxito.

Para Daniel Goleman (1998) hay líderes de líderes, pero el verdadero líder lleva consigo “la inteligencia emocional, que abarca un conjunto de: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales” (p. 44). Según Goleman (2000) existen seis estilos de liderazgo:

- Líderes coercitivos quienes exigen absoluta conformidad.
- Líderes orientativos quienes guían a las personas hacia una visión para que la sigan.
- Líderes afiliativos crean lazos emocionales.
- Líderes democráticos quienes usan el consenso a través de la participación.
- Líderes ejemplares esperan excelencia y autonomía.
- Líder formativo, es el que forma a las personas para el futuro.

Esta clasificación de liderazgo evidencia la pluralidad de estilos de líderes que pueden influir dentro de una organización. Se use el mejor o no, siempre estará presente la capacidad de influencia de una persona en los demás.

Para Daza (2011) el líder es “aquel que busca y promueve caminos innovadores y quien siempre está atento a nuevas oportunidades de proyección personal y profesional” (p. 54). Además, los

líderes sumergen su mundo en un control total de sus emociones, que les da así la capacidad de potencializarlos y mantener el control de su entorno, y los habilita para: escuchar, valorar, aclarar, avanzar, aprender, innovar, considerar, recordar, simpatizar, cambiar y motivar (Cooper, R y Sawaf, A, 1998, p. 35). Una persona necesita antes de ejercer el rol de líder, adecuar su visión del mundo, efectuar un ajuste en su conducta para luego entrar en acción frente a la vida, y posteriormente ayudar a los demás. Lo anterior tiene como propósito, presentar ante las personas una imagen de grandes cualidades como: la autoridad, confianza en sí mismo, rapidez de decisión y capacidad de adoptar las medidas necesarias, como lo sugiere Bertrand Russel citado por Kelly, J (1981).

Así, la visión de lo que es liderazgo puede ser muy amplia y surgirán nuevas definiciones o fusiones de teorías sobre este tema. Pero lo que sí queda claro, es que la comunicación a través de un líder sobresaliente es esencial porque mueve y motiva masas para que alcancen sus objetivos.

2. Metodología

En el presente apartado es de vital importancia definir el tipo de orientación que se le dará a esta investigación. Por consiguiente el desarrollo y enfoque de esta monografía se adelantará a partir del modelo de investigación planteado por el autor Hernández Sampieri, R, et al (2010), quien expone tres tipos de enfoques investigativos en su escrito: cualitativo (recolectar datos y responder preguntas que faciliten el proceso de interpretación de la información obtenida), cuantitativo (probar una hipótesis investigativa) y mixto (la combinación de los anteriores).

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque mixto ayudará a codificar datos que demuestren el impacto positivo de la narrativa organizacional dentro de la Universidad EAN tanto de manera cualitativa como cuantitativa, así como la importancia e influencia que puede tomar esta en la institución. Una vez recopilada y analizados los datos obtenidos, se evidenciarán a través de un análisis global de toda la información, la relevancia del uso de la narrativa como herramienta y estrategia comunicativa en la universidad.

2.2 Población y Muestra

Para este trabajo la población está conformada por los estudiantes de la materia Cultura del emprendimiento I, II y III del primer ciclo de 2103, a quienes se les mostró los videos de emprendimiento y liderazgo de egresados y estudiantes de la Universidad EAN. A cada grupo se

le explicó previamente el concepto de narrativa organizacional y el propósito de esta, con el fin de enfocar su atención y mejorar su entendimiento sobre el material que se les iba a presentar.

2.2.1 Muestra

Tamaño de la muestra: 100 encuestas aplicadas a 5 grupos de cultura del emprendimiento de la jornada diurna.

2.3 Recolección de la información

Para recopilar la información necesaria para la investigación, se requirieron los siguientes instrumentos:

- Videos, entrevista a emprendedores grabadas en videos
- Encuestas

Las fuentes de información para este trabajo serán:

- Libros
- Revistas
- Tic

2.3.1 Instrumentos de Investigación

Se realizaron entrevistas semiestructuradas (grabadas en videos) para recolectar las historias de liderazgo de estudiantes y egresados. Para estas entrevistas, los candidatos fueron seleccionados teniendo en cuenta su capacidad de liderazgo en organizaciones y por su logro de crear empresa. Para contactarlos se realizó una búsqueda de información a través de algunos profesores quienes conocían el perfil laboral de ellos. También se realizó una visita a una presentación de empresas

que tuvo lugar dentro de la Universidad EAN; evento en el que se ubicaba una agencia de traducción de un estudiante.

Se realizaron encuestas a estudiantes después de la proyección de los videos. Se investigó bibliografía enfocada en temas de la narrativa y liderazgo dentro de las organizaciones. Posteriormente se realizó el análisis de los resultados de cada encuesta, así como el análisis de los elementos representativos de la bibliografía para llegar a una conclusión.

2.4 Presentación y análisis de la información

La muestra tomada en la Universidad EAN fue valorada a través de encuestas tipo asertivas y preguntas abiertas.

2.4.1 Instrumento de análisis

Se realizaron tres entrevistas (en video) semiestructuradas a dos egresados y un estudiante de la Universidad EAN, que fueron presentadas a los estudiantes de cultura del emprendimiento I, II y III. (Ver Anexo B)

Se redactó una encuesta que consta de 12 preguntas organizadas en dos secciones; la primera cuenta con seis preguntas tanto asertivas como abiertas que enmarcan un conocimiento previo sobre las historias en la universidad, y la segunda sección está relacionada con los videos que se vieron anteriormente.

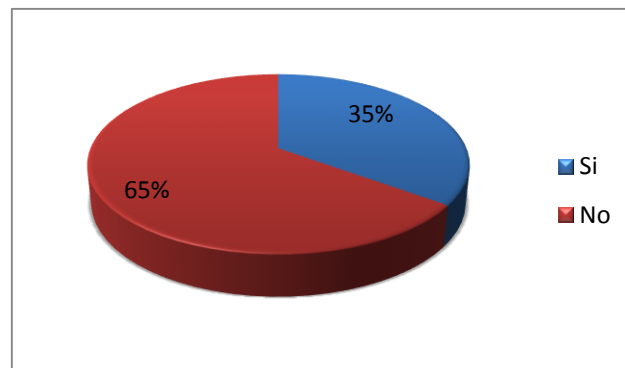
2.4.2 Procesamiento de datos

Las encuestas fueron repartidas en los salones de la clase de cultura del emprendimiento I, II y III del primer ciclo de 2013. Una vez terminada la proyección de los videos, contestaron cada uno de los puntos que contenía la encuesta. El tiempo promedio en llenar la encuesta fue de tres minutos. Posteriormente, obtenidos los datos a través de las encuestas, se tabuló cada punto en el programa de cálculo Excel, donde se obtuvieron sumatorias y porcentajes para comparar los resultados. Estos fueron presentados en gráficas circulares para representarlos con más exactitud, y del mismo modo para que estos sean más sencillos de entender, como se verá a continuación.

3. Análisis de la encuesta

Como se mencionó anteriormente, el instrumento de análisis se divide en dos partes, y cada parte consta de seis preguntas. En la primera parte se comienza por saber si los estudiantes conocen historias de liderazgo de egresados o de estudiantes de la universidad. El 65% indica que nunca ha tenido la oportunidad de ver un video de liderazgo, mientras que un 35% reconoce haber visto videos de este tema.

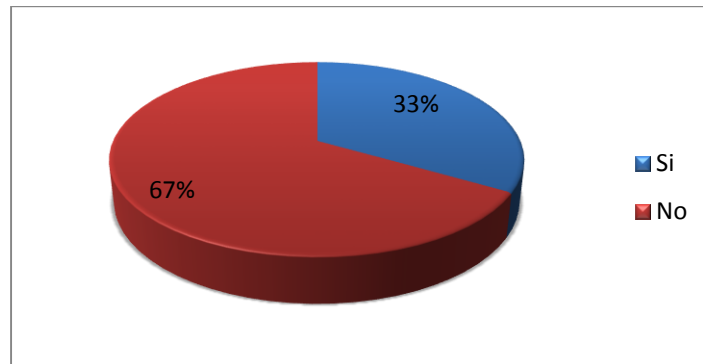
Figura I: ¿Alguna vez ha visto videos de la Universidad EAN que traten sobre historias de liderazgo de sus estudiantes y egresados?



Fuente: propia

En la pregunta número dos, se quiso analizar si los estudiantes creen que la universidad promueve estas historias con efectividad a toda su comunidad. El 67% contestó que la institución no promueve con efectividad este tipo de historias y el 33% que sí. Con este resultado se puede analizar que el trabajo que la universidad hace con este tipo de historias no es muy efectivo y no logra abarcar a toda su comunidad con estas.

Figura II: ¿Cree usted que la Universidad EAN promueve con efectividad este tipo de historias?

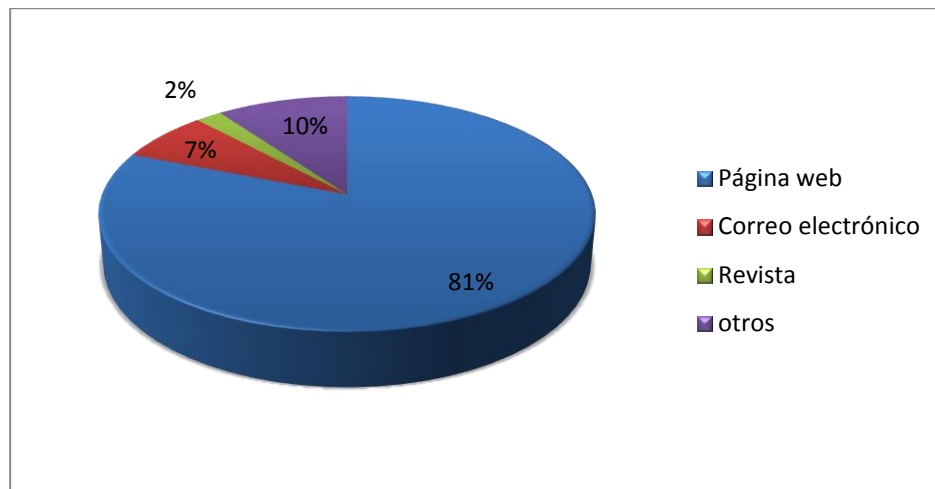


Fuente: propia

Para conocer con profundidad cómo creen los estudiantes que la Universidad EAN enseña este tipo de material, se hizo la siguiente pregunta: ¿Qué herramientas de comunicación usa la universidad para la difusión de estas historias? El 81% contestó como herramienta principal, la página web, en la que se encuentran testimonios de emprendimiento y liderazgo de estudiantes y egresados tanto escritos como en videos; con menor porcentaje la revista institucional con un 2%, el correo electrónico con un 7% y un 10% en otros. Este último porcentaje afirmó haber discutido en clase temas de liderazgo y creación de empresa gracias a videos presentados por docentes.

Se puede evidenciar según las respuestas de los estudiantes, que la Universidad EAN maneja las historias en su mayoría dentro de su página web. Pero además, se puede analizar que los estudiantes, aunque no hayan visto aún esta clase de historias, según el resultado de la primera pregunta, conocen implícitamente la existencia de estas en la universidad.

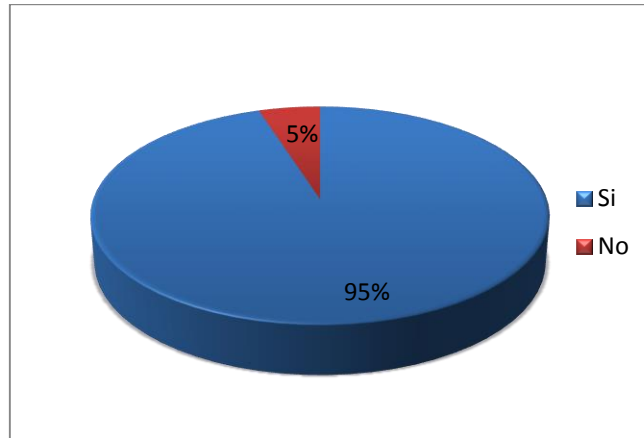
Figura III: ¿Qué herramientas de comunicación usa la universidad para la difusión de estas historias?



Fuente: propia

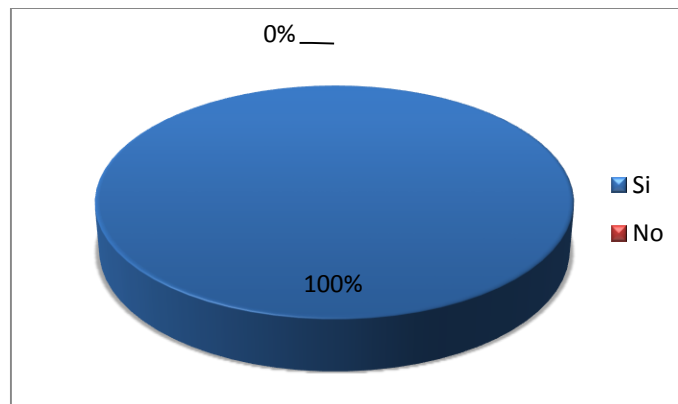
Ahora bien, se quiso conocer el pensamiento de los estudiantes por estas historias a través de la siguiente pregunta: ¿Cree usted que las narrativas de este tipo promueven un pensamiento de liderazgo en los estudiantes? El 95% cree que este tipo de historias sí promueve un pensamiento de liderazgo, y un 5% que no. En la siguiente pregunta: ¿Cree usted que este tipo de historias genera aceptación en el público estudiantil? El 100% indica que las historias sí serían aceptadas por la comunidad estudiantil, lo que revela que los estudiantes de la Universidad EAN muestran interés por las historias de emprendimiento y liderazgo tanto de egresados como de sus mismos compañeros.

Figura IV: ¿Cree usted que las narrativas de este tipo promueven un pensamiento de liderazgo en los estudiantes?



Fuente: propia

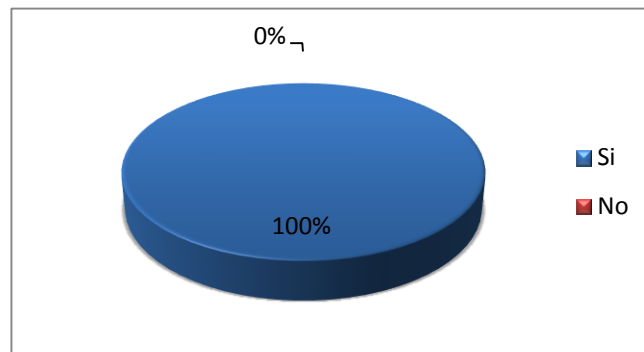
Figura V: ¿Cree usted que este tipo de historias genera aceptación en el público estudiantil?



Fuente: propia

La pregunta número seis, con un resultado del 100%, evidencia la creencia de los estudiantes de que estas historias sí incrementarían el reconocimiento e imagen de la Universidad hacia el público externo. Según los encuestados, este público, genera una buena idea e imagen de la institución al conocer el progreso de los estudiantes.

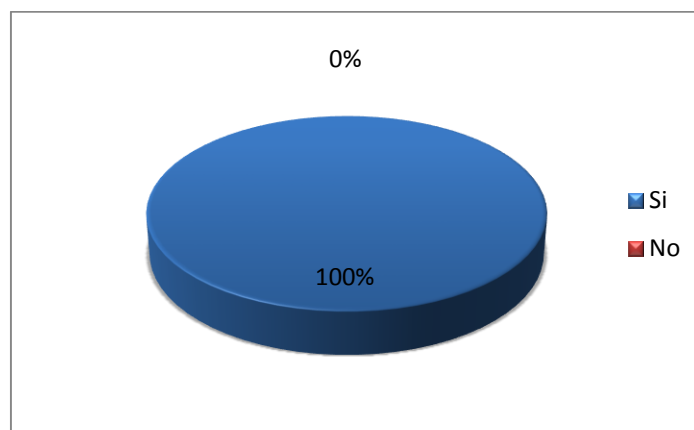
Figura VI: ¿Cree usted que este tipo de historias incrementan el reconocimiento e imagen de la universidad EAN en el público externo?



Fuente: propia

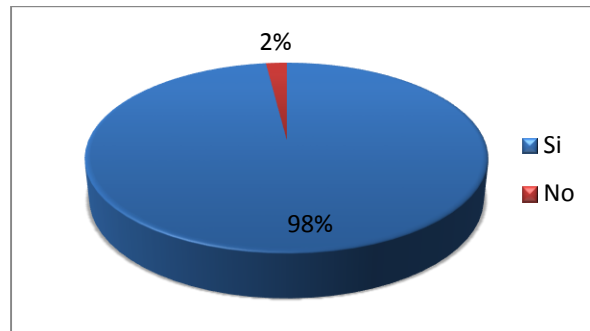
La segunda parte pretende retroalimentar lo que los estudiantes sintieron y percibieron después de ver los videos de las historias de liderazgo. Con el propósito de conocer el interés de los estudiantes frente al material visto, se preguntó si el video fue interesante para ellos. Como resultado el 100% afirmó su interés. Además en la siguiente pregunta, el 98% afirmó que estas historias crearon en ellos algún tipo de motivación.

Figura VII: ¿Fue de su interés el video?



Fuente: propia

Figura VIII: ¿El video creó en usted algún tipo de motivación?



Fuente: propia

Para saber qué pensamientos o sentimientos generaron estas historias en los estudiantes, se les indicó que lo escribieran en la encuesta. Cuando se hizo la revisión y se realizó el análisis de las encuestas, fue sorprendente ver todo lo que una historia puede generar dentro de la mente de una persona. Los siguientes son los aspectos más sobresalientes que la población señaló:

- Motivación para crear empresa
- Emprendimiento
- Mejor proyección para el futuro
- Luchar por lograr los objetivos propuestos
- Entusiasmo
- Reconocimiento de errores
- Nuevas ideas de empresa

Lo anterior indica la fuerza que las narrativas de este tipo tienen en los estudiantes, ya que activa en ellos un pensamiento creativo, innovador y reconocedor de la importancia de ser líder y crear empresa. Se comprueba así la necesidad de este tipo de material en la comunidad eanista. Cito algunas ideas escritas por los encuestados:

“Estos videos me generan motivación para emprender nuevos proyectos y crear empresa”

“Este tipo de videos lo hacen a uno esforzarse y luchar por ser emprendedor y crear su propia empresa”

“En este momento tengo una idea de negocio a largo plazo en el sector turismo, y ver esta clase de videos me generan entusiasmo”

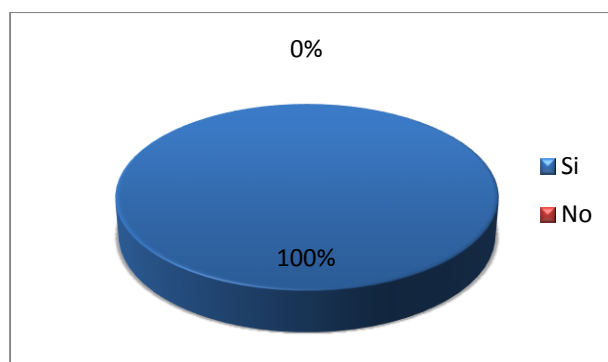
“Genera motivación y crea o forma en mí un espíritu de emprender y de luchar por conseguir y alcanzar mis metas”

“Los logros que estudiantes ya se han planteado, saber de sus sueños, metas nos motivan a seguir estudiando, a que nuestros sueños se pueden volver realidad con esfuerzo y responsabilidad”

“Motivación para crear nuevas empresas y así generar empleo. Tener una mente positiva y aceptar las caídas al principio como base de superación”

Por lo tanto a la pregunta número cuatro el 100% de la población afirmó que estas narrativas motivarían a los estudiantes a emprender ya que muestran la experiencia y realidad que sus compañeros viven y experimentan. Con esto se comprueba la aceptación e interés que la comunidad estudiantil tiene por las historias y el buen resultado que tiene la narrativa organizacional.

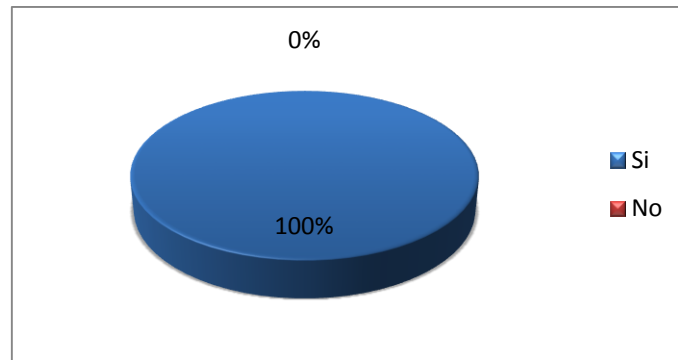
Figura IX: ¿Cree que este tipo de historias motivaría a los estudiantes a emprender?



Fuente: propia

Seguidamente, a la pregunta número cinco, el 100% de la población afirmó que estas historias sí deberían darse a conocer con más frecuencia. Lo que comprueba rotundamente el interés que generan en los estudiantes de la Universidad EAN.

Figura X: ¿Usted como estudiante piensa que este tipo de historias deberían ser dadas a conocer con más frecuencia?



Fuente: propia

Finalmente, la pregunta seis ¿Le gustaría formar parte de este tipo de historias para ser ejemplo a otros estudiantes? La mayoría de la población encuestada demostró su interés por ser parte de nuevas historias de emprendimiento y liderazgo, por lo que dieron su nombre y correo electrónico para ser contactados.

Al terminar la encuesta, algunos de los estudiantes compartieron su interés frente a los videos vistos; muchos de ellos afirmaban que este tipo de historias aumenta en ellos el ánimo de seguir sus propósitos y que ver a estudiantes lograr lo que se han propuesto, crea en ellos esperanza y resulta ser un motor, porque los impulsa a continuar con lo que se han propuesto. Algunos de los estudiantes compartieron su desánimo frente al tema de creación de empresa porque no tenían muy claras sus ideas o propósitos. Es muy gratificante ver cómo ellos mismos despejan algunas de sus dudas gracias a las experiencias vistas. Los encuestados explicaban que las historias fueron una base importante para hacerse una idea de cómo desarrollar lo que tenían pensado. Podía ver en sus expresiones el interés y entusiasmo cuando me hablaban. Este proceso de recolección de datos me

fue muy grato y realmente evidenció el fuerte impacto de las historias de liderazgo y de emprendimiento en los estudiantes.

4. Conclusiones

De este trabajo se puede concluir que la narrativa es una herramienta poderosa para conseguir el interés del público por la universidad. Según los encuestados, creen que el público se interesaría por la institución al conocer los logros de sus estudiantes.

Además, se logró demostrar a través de este trabajo que: la narrativa es un campo comunicativo de persuasión que alienta a los individuos a desarrollar emociones y sentimientos de bienestar personal, igualmente estimula ideas positivas frente al emprendimiento y liderazgo, conceptos que la institución fomenta dentro de su filosofía. También, se evidenció que las historias retoman su esencia emotiva e inspiradora cuando son narradas por sus protagonistas reales.

Por otra parte, se lograron alcanzar los objetivos descritos al principio: conocer el impacto de la narrativa organizacional dentro de algunas organizaciones, como Johnson and Johnson; recolectar historias de emprendimiento y liderazgo de estudiantes y egresados, que fueron los videos vistos por los estudiantes; revivir a través de la narración, historias reales de emprendimiento y liderazgo; analizar el impacto que estas historias generan en la comunidad eanista.

Gracias a los objetivos anteriormente mencionados, se evidenció el poder que la narrativa organizacional representa en una organización. Por ejemplo, cuando, cada individuo es bombardeado por emociones y sentimientos, desarrolla nuevas ideas, retroalimenta conocimiento y crea motivaciones para realizar y alcanzar metas y propósitos. Este resultado es una fuente de riqueza para la organización porque puede usar las nuevas historias y aportar otras motivaciones y conocimientos a sus miembros.

Así mismo, durante el análisis de este trabajo se reconoció la narrativa organizacional como un campo comunicativo que la universidad debe apreciar como una fuente de conocimiento y capital emocional. Por lo tanto, la institución deberá demostrar interés por sus estudiantes y egresados que hayan tenido alguna experiencia de liderazgo y emprendimiento para que la comunidad sepa y conozca la influencia de la institución en ellos.

Referencias

- Abumohor, N y Cassis, V (2009).** Narrativas en organizaciones en camino hacia la innovación. Tesis de Maestría, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile, Chile. Consultado el 14 de noviembre de 2012, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.capsis.cl%2Fj15%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D21%26format%3Draw%26Itemid%3D83&ei=tnWiUN78N4n28gSA8oBo&usg=AFQjCNGTDOWSbOKpVoXs662a8aXgFZ9sgQ
- Cervera, A, (2008).** Comunicación Total. Cuarta edición-Madrid, ESIC editorial.
- Christensen, A, (s.f).** El poder de las narrativas en las organizaciones, consultado de <http://www.marketportal.com.ar/soc/narrativas.pdf>
- Cooper, R y Sawaf (1998).** La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, grupo editorial Norma.
- Daniel Goleman (1998).** ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review America Latina*, Vol 89, 42-50.
- Daniel Goleman (2000).** Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review America Latina* Vol.83, 109-122
- Daza, J, (2011).** *Liderazgo por competencias. Empresarial y Laboral*, No 104,54-55.
- Diccionario de la Real Academia Española.** Recuperado 2013.

González, M y Guenaga, G (s.f). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Consultado el 15 de noviembre de 2012. Consultado de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia....pdf>

Gordillo, A, Licona, D, Acosta, A, (2008). Desarrollo y aprendizaje organizacional. Paradigmas del siglo XIX. Gestión de la organización inteligente. México, Trillas S.A

Hernández Sampieri, R, et al (2010). Metodología de la investigación, quinta edición, México, pg. 3.

Hornillo, E y Sarasola, J (2003). El interés emergente por la narrativa como método en el ámbito socioeducativo. El caso de las historias de vida. Consultado el 14 de noviembre de noviembre de 2012, de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/158/b15148543.pdf?sequence=1>

Johnson and Johnson. (2013). Recuperado el 2013 de <http://www.jnj.com/connect/caring/patient-stories/>

Kelly, J (1981). Relaciones humanas en las empresas, tercera edición, pg 64.

Kotter. J (1990). *Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review America Latina Vol.83, 132-140.*

Martín, J (2009). La eficacia del Storytelling. Consultado el 20 de enero de 2013. <http://pdfs.wke.es/9/8/2/2/pd0000049822.pdf>

Mayo, A y Lank, E (1994). Las Organizaciones que aprenden (the power of learning). Londres, Ediciones Gestión 200.S.A.

Navarro, M, Gonzales, M, et al (2008). La narrativa como herramienta de investigación organizacional: su incorporación en el multitrait multimethod approach. Consultado el 24 de septiembre de 2012, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693688.pdf

Seely, J, Denning, S, Groh, K. & Prusak, L. (2005). *Storytelling in Organizations. How narrative and storytelling are transforming twenty-first century management.* USA, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications.

Sole, D y Gray, D, (s.f). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations;*
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/storytelling_in_organizations.pdf

Sonia López Franco. (2008). *Cara a Cara: el poder en las interacciones comunicativas.*
Medellín, Editorial Universidad EAFIT.

Universidad EAN, (s.f). *Escuela de Administración de Negocios EAN.* Recuperado el 4 de Marzo de 2013 de
http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=141