

plotación, de sojuzgar, de intervención. Agustí puntualiza que esas capacidades vienen de la axiología que hay detrás de su uso, no de la misma TC. Con otro sistema axiológico se las podría, pues, utilizar de manera no explotadora. Las TC no tienen una axiología propia, y si por el contrario tuvieran una, la que ha operado hasta ahora bajo la estructura capitalista que conduce a la explotación, estaríamos condenados a una dinámica de destrucción puesto que, a su parecer, no hay marcha atrás en el desarrollo y primacía de las TC.

Finalmente Osorio plantea otro cambio en la epistemología de la ciencia a partir del nuevo axioma: hay diferentes niveles de realidad del objeto y correspondientemente hay diferentes niveles de percepción del sujeto; y que la realidad sería aquello que se resiste a quedar expresado en nuestras experiencias, representaciones, descripciones, imágenes y formulaciones matemáticas, pero que, resistiéndose se puede conocer. Si clásicamente se ha considerado que violar el principio de no contradicción en ciencia y filosofía impide el conocimiento correcto, con Heisenberg y Lopasco se inicia una lógica que admite el principio de contradicción sin que ello niegue el principio de racionalidad, siempre y cuando la contradicción se dé en niveles de acercamiento a la realidad diferentes. Una contradicción a niveles distintos mostraría un nivel más profundo que no es ninguno de los dos que están en liza. Este tema queda por discutir más ampliamente.

Hemos agotado el tiempo pero da tiempo a Granés a formular que se le hace difícil poder conjuntar dos postulados que son contrarios como es el de 'que la realidad se descubre –que es el que aquí se ha planteado– y el de que la realidad se construye – que está en el punto de partida. La cuestión queda planteada, se hace tarde y hay que terminar.

La función de los relatos para la creación y desarrollo del proyecto axiológico de las organizaciones

Queralt Prat-i-Pubill

1. PRELIMINAR

El estudio de la función de los relatos en la construcción y desarrollo del proyecto axiológico de la organización es una investigación reciente, de finales de los años 90. En este escrito pretendemos mostrar un primer análisis de las diversas aportaciones desde las corrientes del “storytelling”, “narratives”, “rhetorics” al uso de los relatos en las organizaciones.

El contexto para el surgimiento del interés por el uso de los relatos está en las preguntas que se hacen los empresarios, gestores y emprendedores: ¿Cómo persuades a los empleados para cambiar? ¿cómo consigues que trabajen juntos? ¿cómo compartes el conocimiento? ¿cómo controlas y tranquilizas la circulación de rumores? ¿cómo comunicas quién eres y lo que te importa? ¿cómo transmites valores? ¿cómo diriges a las personas hacia el futuro que tu visualizas? (Denning, 2004).

La preocupación es clara, no sabemos cómo se hace todo esto, y estas preguntas son claves para poder organizar a un conjunto de individuos hacia un fin común. Sabemos que organizar, cohesionar y motivar a los seres humanos no se puede hacer mecánicamente ni siguiendo reglas ni técnicas. Así, si la organización de una empresa depende de la coordinación de las voluntades individuales, pero no sabemos hacer esto explícitamente, con un saber que se pueda comunicar y enseñar a todo aquél interesado en cohesionar y coordinar equipos, entonces, ¿qué se enseña en las escuelas de gestión y dirección de organizaciones?, ¿qué es el management?

¿pueden los relatos apuntar hacia nuevas posibilidades de comprensión y gestión?

Mintzberg (2004), Drucker (1999), Bennis (2009) apuntan hacia una nueva comprensión de lo que significa ser gestor de una organización, para ellos significa ser capaz de desarrollar unas capacidades de flexibilidad, comprensión y actuación en el entorno más allá de los parámetros aprendidos. Una capacidad para gestionar el cambio y la ambigüedad sin la necesidad de “cerrar el sistema”, sino un aprendizaje continuo, por tanto, un sistema abierto de creación de estrategias, procesos, productos o servicios. Unas capacidades que no se podrían definir como un conocimiento técnico-teórico de la realidad, de cómo funcionan las cosas, sino como un conocimiento-práctico del funcionamiento de nuestros parámetros de comprensión, teorización y actuación en el mundo.

Por tanto, un conocimiento totalmente contextualizado y en permanente cambio, en otras palabras, significa saber manejar en la práctica un conocimiento teórico conceptual del que se es libre. Por tanto, el manager toma las decisiones apoyado en su cualidad humana, es decir, en una capacidad discriminatoria para saber actuar más allá de las modelizaciones teóricas aprendidas. Lo específico de la situación competitiva actual que requiere el desarrollo de una comunicación plena en equipo, es que la cualidad humana no es suficiente, ni el conocimiento teórico-técnico, si no que el gestor tiene que desarrollar un conocimiento teórico-práctico de cómo incidir axiológicamente, entendiendo que el desarrollo de este proyecto no es una receta, sino que necesita ser un foco de empeño y atención continuo tal como necesita el proyecto técnico-empresarial.

En este escrito pretendemos empezar a explorar la utilización de los relatos como elemento integrante de este proyecto axiológico. Así analizaremos diversas aportaciones en el mundo del management, sobre todo de América y Europa. Nuestra intención es destacar en los relatos, el elemento axiológico, valorativo, aunque destacamos ya de inicio que muchos autores obvian por diversas razones esta relación.

2. LA SITUACIÓN: SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EXIGE UNA NUEVA CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Las preocupaciones que exponemos a continuación no son uniformes, hay muchos tipos de organizaciones y contextos. Sin embargo veremos como el modelo de organización que se requiere en el siglo XXI ha cambiado.

Los valores de control y dominación en las organizaciones ya no funcionan, porque estos valores son obstáculo, en situaciones de cambio, como la actual, sin embargo, paradójicamente aún continúan siendo dominantes. Muchas organizaciones al ser estructuras de funcionamiento burocráticas requieren un volumen elevado de negocio para sostener la organización, lo que las hace poco eficientes. Además, la complejidad creciente de la tecnología y la dificultad de la integración de actividades y personas, así como un cambio de la concepción de la persona en sociedades democráticas y participativas implica que la gestión prerrogativa del gestor con “el ordeno y mando” legitimado por un conocimiento del funcionamiento de las cosas ya no rige en economías de cambio continuo. Es decir, si bien la estructura burocrática en la economía industrial permitía conseguir ventajas competitivas ya no sucede lo mismo en la sociedad del conocimiento. Así los valores de explotación, control, dominación y opresión dominantes en las estructuras burocráticas pierden vigencia.

La relación del individuo con la organización también varía. La capacidad más importante del gestor no reside únicamente en conocer los saberes necesarios para su actuación técnica, ni en el ordeno/mando sino que necesita ser capaz de cohesionar y motivar al equipo hacia objetivos comunes. Así, al gestor, empresario, emprendedor se le pide que sea líder, porque no va a poder “mandar”, pero ¿qué es ser líder? para Bennis (2009) consiste en ser capaz de crear sentido, ser capaz de conectar a los individuos a un esfuerzo colectivo para crear una comunión de voluntades. Pero, ¿cómo se hace esto?, ¿cómo se crea sentido?, ¿cómo se conecta individuos a un proyecto colectivo mediante la comunión de sus voluntades?

3. LOS RELATOS EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 El uso de los relatos como método de investigación

El interés primigenio por la función de los relatos en las organizaciones surgió del cuestionamiento epistemológico y práctico de como se investigaban las organizaciones. La indagación, en su mayoría cuantitativa, con un enfoque filosófico positivista mostraba un funcionamiento organizativo que estaba alejado de la realidad, que ignoraba muchas facetas y que impedía actuar sobre la organización con nuevas propuestas (Czarniawska, 2004). Así se empezaron a fomentar los métodos de análisis interpretativos, y uno de los utilizados fue el análisis de las narrativas. Las narrativas que se analizaban interpretativamente eran aquellas que las organizaciones explicitaban en diversos medios escritos.

Esta propuesta de análisis cualitativo usando las narrativas topó desde un inicio con diversos problemas, el más importante consistía en poder justificar y defender un enfoque interpretativo en la ciencia de la organización. Por un lado se defendieron las fuentes filosóficas y antropológicas que facilitaban una visión más global del funcionamiento humano en las organizaciones. Por otro lado, también se argumentó que aunque es imposible defender que las narrativas “son verdad”, al contrario de la ciencia que todavía se comprendía como “la verdad”, esto no impedía un análisis riguroso y científico de estas narrativas. Pero estas justificaciones topaban con las opiniones de quienes creían que la interpretación de los relatos estaba todavía abierta a la influencia política y social, y por tanto no científica. Sin embargo, la comprensión y progresiva expansión de la investigación del funcionamiento de la ciencia por Thomas Kuhn (1970) destacó que ni la misma “ciencia”, entendida como la ciencia natural, se encuentra libre de influencias políticas y sociales y que por tanto resultaba más correcto entender las aportaciones científicas no como “la verdad” sino como modelaciones de la realidad que los científicos sujetos a rigurosos procedimientos de estudio defienden ante otros investigadores y que son aceptadas momentáneamente hasta que no se muestre lo contrario (Popper, 1963). Aunque ambas aportaciones se han desarrollado a partir de posiciones epistemológicas diferentes, si es cierto que la aportación de Kuhn fomenta una comprensión de la ciencia que incluye la posibilidad de utilizar las narraciones como método de investigación.

En las narrativas, la contraposición entre el significado de la narrativa y la verdad es evidente, y ante este conflicto se pedía y todavía se pide un punto de vista objetivo (Essers, Bohm, & Contu, 2009), es decir todavía está extendida la dicotomía entre los datos y el valor, el significado que los datos tienen para mí, es decir, domina el enfoque positivista. En el fondo todavía existe una crisis de representación, que muchos científicos todavía no se han planteado rigurosamente. Una crisis que se hace patente explícitamente en el uso de los métodos de análisis cualitativos, pero que realmente también existe en uso de los métodos de análisis cuantitativos. Una posible salida a esta crisis de representación consiste en entender los significados interpretativos como modelaciones de la realidad sujetas a examen riguroso, entendiendo que la ciencia que usa métodos cuantitativos es también modelación y por tanto también una interpretación, y por tanto estaría sujeta a la misma crisis de representación de la posición epistemológica positivista.

Aunque algunos autores (Hawkins & Saleem, 2012), aún utilizando análisis cualitativos son capaces de afirmar que la manera de reflejar “la verdad” de la narrativa consiste en que el investigador se fije en el contexto, entienda las implicaciones y el rol que presenta la narrativa personal así como la importancia del tiempo en como se narra el relato. Claramente, incluso utilizando métodos interpretativos las bases epistemológicas de estos autores y otros que utilizan métodos cualitativos son positivistas, es decir, entienden que hay una realidad, una verdad, que la ciencia o bien con métodos cuantitativos o cualitativos, puede desentrañar. Por tanto, el uso de uno u otro método puede llegar a ser una mera elección práctica, sin ningún cuestionamiento epistemológico, estableciéndose en el dominante positivista, que sostiene bases antropológicas caducadas.

En aportaciones divergentes de la comprensión positivista dominante se ha mostrado que en el ámbito de la teoría económica, no sólo se utilizan los datos y la lógica, es decir, la ciencia con métodos cuantitativos y epistemología positivista sino que esa misma “ciencia” requiere de argumentaciones retóricas, de relatos, para defender el discurso científico (McCloskey, 1998).

Así, hemos visto como la propuesta del análisis de la narrativa en las organizaciones nace con un fundamento crítico. Con el fin de remediar una

visión sesgada de la organización y para traer a la luz funcionamientos organizacionales que no son explícitos (y por tanto difíciles de medir y cuantificar), y sin embargo tienen un impacto directo en el desarrollo y actuación de la organización. Pero también se es consciente que las narrativas se pueden utilizar ideológicamente (Basten, 2011) y la consciencia de este uso y del hecho que son reflexiones e interpretaciones y de su subjetividad inciden, todavía, negativamente en su consideración como método de investigación sujeto a unas reglas de validación rigurosas en el ámbito científico.

A partir de este estudio crítico de las organizaciones, que rechaza una epistemología positivista, se avanza en el uso del relato como método de investigación. Así se inicia un análisis más integral de las narrativas en las organizaciones, abarcando no sólo aquellas narrativas escritas por las organizaciones en diversos medios, sino todas aquellas narrativas que existen en las organizaciones, explicadas por diversos participantes. Los investigadores se dedican a “dar voz” a aquellas narrativas que no son las dominantes apoyadas por la organización, sino que de alguna manera son subversivas, aquellas obviadas, desechadas, silenciadas y marginadas. Este tipo de estudio más integral trae consigo un aumento de las consideraciones sobre la subjetividad del análisis pero al mismo tiempo permiten crear nuevas propuestas y aproximaciones a problemas no resueltos. Así se fomenta el estudio de todas aquellas narrativas que aunque no son escritas, para algunos son las más importantes, son consideradas como las verdaderas narrativas, porque sí influyen a la empresa (Adorisio, 2008; Vickers, 2008). Muchas de estas narrativas son incompletas, se las denomina narrativas emergentes, estas narrativas puede ser que, entre otras cosas, no presenten una argumentación completa, o que los actores no estén totalmente definidos (Boje, 2001).

Una de las narrativas dominantes en el mundo de las organizaciones empresariales, es la concepción del manager como capaz de conocer, controlar y dar respuestas correctas a la situación competitiva siguiendo los parámetros de eficiencia, maximización del beneficio, planificación y elección (Turriago Hoyos & Braun, 2010; Vickers, 2008). Así el relato dominante del manager es la de ejecutor, operador de entorno, procesos y personas. Como vemos una cosa es la “narrativa” predominante, que se podría definir como la opinión que se tiene sobre un determinado tema,

en este caso sobre lo que es el manager y otra muy distinta cual debería ser la función del manager.

Así, se ha afirmado todavía más la convicción que utilizar las narrativas o comprender las narrativas en el mundo de las organizaciones va más allá de proveer un marco de reflexión que representa una retrospectiva u opinión de un fenómeno sino que esta “comprensión narrativa” se realiza en un momento presente que está “relatado” y con una apuesta de una posible narrativa (ante-narrativa) definiendo el futuro (Boje & Baskin, 2011).

Al definirse el momento presente con significado, se defiende que el lenguaje no puede ser un instrumento neutral, sino que impone una visión del mundo. Nuestro contacto con el mundo no es directo (Bruner, 1986). Pero no sólo esto es así debido a nuestro condicionamiento biológico y lingüístico al mundo, sino que nuestra cultura, nuestra vida social y comunitaria es una permanente creación y recreación, una re-negociación continua de significados (Berger & Luckmann, 1991). Esta creación de sentidos no es dependiente de una realidad externa, sino que siguiendo las tesis de Maturana y Varela, Gooseff (2010) afirma que la construcción de significado es intrínseca al sistema de la pareja estructural formada por el ser biológico y la realidad. Por tanto, según esta teoría, la realidad no está en el exterior, sino que todo ya está definido por el sistema que se forma entre la entidad y la realidad. En nuestro caso la lengua nos permite evolucionar a través de la cultura, “sin la cultura somos monstruosidades... animales incompletos, inacabados” (Geertz, 2000), Así, uno de los problemas de la psicología reside en estudiar a un hombre libre de su cultura, aséptico, cuando verdaderamente el hombre ante todo es cultura, es decir, construcción de sentido que lo determina y lo hace viable (Bruner, 1990; Corbí, 2007).

Como vemos las investigaciones sobre las narrativas en las organizaciones evolucionan, no sólo se abarca más allá de las narrativas explícitas escritas también interesándose por aquellas que están marginadas o silenciadas o que no son propiamente narrativas (ante-narrativas), sino que se afirma que la realidad se nos presenta ya en el momento presente con significado y por tanto, la reflexión del individuo (la retrospectiva) ya no es la única clave para el análisis de los relatos, así entra en juego la psicología y la antropología en el campo del estudio de las narrativas.

Esta nueva visión de la importancia del lenguaje no sólo como medio de intercambio de información, sino como medio de la construcción de la realidad social y organizativa no se ha estudiado con detalle en las organizaciones. Sería interesante conocer cuáles son las estructuras discursivas de los relatos que facilitan, inhiben y configuran los procesos de cambio (Heracleous & Barrett, 2001). Trataremos este tema del uso axiológico de los relatos en la organización, en la próxima sección.

Hemos visto como las aportaciones del estudio de los relatos facilita la comprensión de la ciencia, bien con métodos cuantitativos o cualitativos, como modelación de la realidad. Así, se entiende que la narración no tiene por objetivo transmitir una verdad, sino que sólo pretende crear un significado (Fineman & Gabriel, 1996) que sea útil a la comprensión del fenómeno, y por tanto aquí se explicita una base epistemológica constructivista pragmática.

Así, el proceso de creación de sentido es tan fundamental en el hombre como la noción de la acción (Flyvbjerg, 2001). Una creación de sentido que abarca el pasado y el contexto, la comprensión de la realidad social en la que las organizaciones se desenvuelven (Corvellec & Hultman, 2012).

Hasta aquí hemos presentado como se empezaron a utilizar los relatos como método de investigación en el management, ahora en las siguientes páginas presentaremos como se utilizan los relatos para promover el desarrollo del proyecto axiológico.

3.2 El uso axiológico de los relatos en la organización

3.2.1 Las aportaciones del campo de las narrativas y “storytelling”

Estamos interesados en estudiar como se motiva y se cohesionan un grupo de individuales para la consecución de un fin organizacional. Queremos saber cómo los relatos pueden asistir en la creación del proyecto axiológico de la organización, un proyecto axiológico que cree sentido, por tanto orientación.

El uso de los relatos en la organización es diverso. Así además de utilizar las narrativas para construir sentido bien individual o colectivo, para “encantar el mundo” (Boje & Baskin, 2011), también se utiliza para promover una emoción o sentimiento determinado en la audiencia (Carriger,

2010; Dawson, Farmer, & Thomson, 2011), para transmitir ideas complejas (Carriger, 2010) como transmisores de conocimiento (McDrury & Alterio, 2004) y por tanto relacionados con el aprendizaje.

Algunos autores afirman que las narrativas son herramientas eficaces para transmitir valores (Carriger, 2010; Parada & Viladés, 2010), precisamente esto es lo que queremos investigar. También se utilizan para generar equipos excelentes, para neutralizar rumores dañinos y para describir como el futuro de la organización tendría que ser (Carriger, 2010). Así, un ejemplo práctico (Steuer & Wood, 2008) muestra como los ejecutivos de organizaciones sometidas a un proceso de absorción (compra) utilizan los relatos: para mostrar la visión de la organización y la consecución de los objetivos; responder a las contradicciones y ambigüedades entre el discurso oficial y la implementación; mitigar el sufrimiento debido a la pérdida y expresar la asimilación de valores que el proceso de absorción impone. No queda claro como los relatos y qué tipos de relatos inciden en qué manera para conseguir los efectos esperados.

También, en muchos artículos de management se presenta que el líder tiene que saber vender su visión y para ello necesita conocerse a sí mismo (Yoeli & Berkovich, 2010). Aunque, sin duda este conocerse a sí mismo va más allá de saber crear una explicación coherente de sí mismo para poder crear una narrativa, es decir una explicación coherente que permita comunicarse con la audiencia (Lounsbury & Glynn, 2001). Se afirma que el líder tiene que saber explicar coherentemente, a través de un relato, lo que la organización hace y evidentemente que tenga relación con lo que la organización realmente hace (Iglesias & Bonet, 2012; O'Connor, 2002) No queda expuesto cómo se hace esto, es más, asumiendo que se conoce a sí mismo ¿cómo se crea una narrativa que persuade a la audiencia? ¿Es la preocupación que tienen los académicos por la narrativa sólo relativa a saber “vender” los productos o servicios de una manera argumentada, mediante un relato? ¿es sólo un buen ejercicio de reflexión y presentación de las ideas de la organización?

Queremos investigar las aportaciones de los relatos en la construcción de orientaciones colectivas. La construcción de sentido no sólo es constitutivo de lo que significa ser humano, sino que además nos permite construirnos una identidad (McDrury & Alterio, 2004). En la psicología,

se utilizan las narrativas como herramienta de construcción de identidad (Heinen & Sommer, 2009; Kraus, 2005). Estas narrativas son dependientes del mundo social en el que se encuentra el individuo, y constituyen los enlaces sociales de relación. Esta auto-construcción, influida socialmente, de la narrativa personal no se considera nunca terminada y en la mayoría de las personas nunca es explícita (Kraus, 2005). En el mundo de las organizaciones esta aportación de la psicología se utiliza preferentemente en el desarrollo del management y del liderazgo y no en el desarrollo del proyecto axiológico de la empresa.

Destacamos la visión crítica de Lapp y Carr (2008) ante la “sobre-venta” de la capacidad de los relatos para transformar la organización. Así, según Lapp y Carr muchos “coachs” y consultores utilizan el “storytelling” como un “storyselling” es decir, como una manera de introyectar valores en la audiencia sin que verdaderamente exista una alternativa a la que presenta la narrativa y a los valores que juegan en el argumento del relato. Así, se afirma que el cambio organizacional esperado no ocurre y si ocurre es por la razón equivocada, o el cambio esperado se transforma en negativo (Lapp & Carr, 2008).

Sin embargo, aunque muchos investigadores son reticentes a aceptar que el uso de las narrativas pueda en sí realizar transformaciones axiológicas (Schein, 2000; Simpson, 2012), hay otro gran número de académicos que afirman lo contrario. Hasta ahora no hemos encontrado estudios concluyentes con los que se pueda defender esta tesis. Así por ejemplo para Parada y Viladés (2010) se pueden transmitir los valores por medio de los relatos así se estudian las narrativas como creadores de identidad y de sentido en los negocios familiares. El negocio no es simplemente un negocio pero la expresión de la identidad individual y colectiva del empresario y la organización, que según ellas se va transmitiendo de generación en generación y es a partir de ese relato como los valores se transmiten. Aunque los autores defienden esta relación de la narrativa con los valores, no se muestra ni se explicita teóricamente tal relación.

Schein (2009) es uno de los investigadores que duda que se puedan cambiar los valores de los empleados por medio de los relatos, según él, la única manera que parece funcionar son las “intervenciones educativas”. Según Schein (2000) una de las posibles intervenciones educativas con-

siste en dialogar, pensar colectivamente e imaginar futuros posibles y valores. Pero, según él, esta intervención educativa no funciona si no se entienden cuales son las hipótesis básicas del funcionamiento de la organización. Para Schein lo primordial es entender bajo los presupuestos que se trabaja en la organización y destapar los propios filtros de comprensión a través, de un análisis. Así, propone estudiar los “artefectos” de la organización, como por ejemplo los códigos en el vestir, el nivel de formalidad, las horas de trabajo, las reuniones, como se realizan las decisiones, cómo se realiza la comunicación, los eventos sociales, la jerga, los uniformes, los ritos, y los rituales, así como se gestionan los conflictos y desavenencias, el equilibrio entre el trabajo y la familia entre otros. No queda claro, y el autor tampoco justifica razonadamente como se pasa de destapar los propios filtros organizacionales a adscribirse y vivir con nuevos valores colectivo-individuales. Así, no presenta ninguna teoría respecto al funcionamiento axiológico.

Destacamos aquí también las incongruencias de determinados planteamientos teóricos, así desde el management se habla del management del cambio, como si el manager fuera capaz de controlar y dirigir ese cambio, sin embargo esta es una hipótesis basada en el presupuesto que el manager con sus conocimientos es capaz de conocer y crear la orientación colectiva (Simpson, 2012). Pero si pensamos profundamente en la palabra cambio implica una incertidumbre, un no saber, por tanto ¿Cómo se realiza este cambio?. La intuición de Simpson apunta a la imposibilidad de dirigir sabiendo el qué, pero no se plantea que quizás investigando y actuando en los “comos” se pueda definir una dirección cambiante.

La respuesta que Simpson (2012) ofrece ante esta problemática es que a partir de compartir problemas y de la conversación de un grupo de participantes que comparten su “no saber”, a través de los relatos, respecto al cambio, esto ya facilita el cambio deseado. Sin duda, no podemos ser más escépticos en las conclusiones de esta teoría. Aunque podamos compartir de alguna manera sus intuiciones que no es a través del control del manager que se va a poder “dominar” el cambio, como es la afirmación de alguna manera velada de la aproximación de “systems thinking”, sino que es a partir de la conversación que se pueden crear nuevos sentidos y nuevos aprendizajes. En este caso, las narrativas adquieren el rol central en cualquier transformación organizacional. Son las narrativas las que crean la

organización auto-emergente y no los individuos. Aunque también está claro que simplemente hablando y conversando, fácilmente lleva a “una conversación de café”; sería necesario desarrollar una teoría axiológica que se pudiera falsear.

Así, parece que con niveles más modestos de eficacia, el relato puede funcionar como herramienta de desarrollo axiológico ya que favorece la comunicación y el diálogo. Es en la comunicación suscitada a partir del relato que se favorece la creación de sentidos nuevos y por tanto el relato se convierte en facilitador de los procesos de aprendizaje individual-colectivo, intra e inter organizacional. Scharmer (2001) destaca las diversas maneras en que se puede establecer un diálogo o conversación de grupo. La primera la podríamos denominar “cortés” en la que los interlocutores se dirigen unos a los otros sin afectar los modelos mentales, es una conversación superficial y amable. La segunda la podríamos llamar “bélica”, aquí los interlocutores se retan mutuamente, es un hablar duro, cada uno defiende su punto de vista, su manera de comprender y aproximarse a la realidad. La tercera la denominaríamos diálogo “reflexivo”, aquí se intenta comprender las hipótesis epistemológicas de comprensión y actuación de cada uno de los miembros de la conversación. La cuarta y última sería la “generativa” consistiría en imaginar conjuntamente futuros posibles de acción. Como vemos una conversación situada al nivel “cortés” difícilmente puede suscitar el cambio. No es suficiente decir que es fundamental conversar y dialogar a partir de los relatos, sino que se necesita proponer un cierto tipo de diálogo y conversación, es sólo a partir del diálogo generativo que los valores discutidos tienen suficiente fuerza para actuar a nivel organizacional.

Sin embargo, al mismo tiempo, sin ninguna teoría axiológica que sustente este proceso, ¿cómo podemos asegurar que esta conversación puede llegar a algún objetivo definido?. ¿Si no existe una teoría axiológica debemos confiar que el proceso sea espontáneo?.

Boje y Baskin (2011) ofrecen una aportación práctica desde el mundo de las organizaciones. Según ellos, el ser humano necesita construir significados para dar sentido, y “encantar” el mundo, si desde la organización por ejemplo se mecaniza el trabajo de tal manera que este pierde todo el sentido, entonces la organización está desencantando el mundo. Así,

la estructura de ordeno y mando se entiende como “desencantadora del mundo”. Por esto, es bastante complicado, sino imposible, “imponer” una narrativa diseñada por el management o convertir esta narrativa diseñada en dominante. La única salida a esta dificultad podría consistir en replicar la experiencia de 3M que consiste en “imponer” una narrativa dominante en la organización que precisamente lo que hace es favorecer la creación de sentido individual y de grupo, es decir favorecer la narrativa emergente, y la ante-narrativa. Es una vuelta de tuerca a la significación de lo que es ser líder y manager, en definitiva, consiste en controlar que no se controle ni domine.

3.2.2 La aportación de la retórica

Hasta aquí hemos presentado las aportaciones del “storytelling” y las narrativas en el mundo de las organizaciones. Otra corriente que promueve el uso de los relatos es la retórica. En el management se utiliza principalmente la aportación teórica proveniente de Aristóteles y de la retórica romana que tiene su base en la corriente griega de Isócrates y Protágoras. Según Conley (1990) ya en la antigua Grecia se desarrollaron las cuatro corrientes retóricas que de una manera u otra destacan en diferentes momentos de la historia europea. Así, la característica fundamental de la retórica romana consiste en la búsqueda del consenso social a través del debate y la elocuencia, mientras que la retórica de Aristóteles está basada en la opinión y en la probabilidad contextualizada por la situación de crear argumentos persuasivos.

Así, Aristóteles presenta una legalidad para conseguir crear argumentos persuasivos: logos, pathos, ethos. Se destaca que para que la retórica sea efectiva, el orador, tiene que tener una formación humanista, porque tiene que ser capaz de conectar con la audiencia desde un ámbito ético, y se indican que debe destacar en las virtudes de humildad, coraje, sabiduría y abstinencia (Iglesias & Bonet, 2012). Las narrativas en este ámbito son vistas como capaces de transmitir valores, y ética, los expresados en la narrativa (Williams, 2006).

Otra de las propuestas de la retórica consiste en utilizar la forma clásica de creación y defensa de una tesis (Czarniawska, 2004): Exordium (captar el interés de la audiencia) narración (explicar los datos), proposi-

ción (o división) presenta los puntos defendidos y los disputados, prueba (presenta los argumentos que defienden el caso), refutación (rechaza los argumentos de los oponentes), conclusión resume los argumentos para mover a la audiencia.

Así la retórica utilizando estructuras narrativas como las presentadas en el mundo del management se explicita a sí misma como el arte de argumentar. Se centra en conocer y utilizar de la manera más efectiva el uso argumentativo del lenguaje. No se plantea cuáles son los valores a transmitir, sino que de alguna manera, el sistema de valores ya está determinado. Así, no se presenta como una discusión ética, sino que el presupuesto básico valoral ya está determinado. El retórico es aquel capaz de utilizar las metáforas y las estructuras apropiadas para conseguir su objetivo de convencer a la audiencia dentro de un sistema determinado de valores.

Esto es así porque la concepción del individuo es como ser racional, por tanto, los valores y éticas se suponen existentes y razonados, y por tanto no hay espacio para la interpretación axiológica de la retórica. Así, no existe teoría axiológica en la retórica, aunque se hable de valores dentro de la estructura del logos, ethos, pathos o se defiendan valores en las diversas partes de la estructura narrativa. Se asume que los individuos son seres racionales que utilizan una retórica para dar sentido a lo que existe, a partir de unos valores ya definidos y pre-existentes. Si no existe ningún planteamiento axiológico de las propuestas retóricas y estas se reducen a utilizar valores sin ningún argumento axiológico sino simplemente ideológico porque es “ético”, entonces el uso de la teoría retórica va en contra del cambio organizacional del siglo XXI. La retórica, en el management, se convierte en defensora de unos valores elegidos acríticamente, sin posibilidad de modelarlos desde una teoría axiológica. Se podría estudiar la manera de contextualizar las importantes aportaciones teóricas de la retórica, de más de 2000 años de historia, dentro del marco de desarrollo axiológico como una herramienta a considerar en el proceso comunicativo axiológico.

4. CONCLUSIONES

Creemos que el estudio de los relatos en su variante de narrativas, storytelling o retórica es un ámbito muy interesante de investigación para el funcionamiento organizativo. Esto es así, porque en sociedades de cambio continuo donde se prima la creatividad y la innovación, las estructuras organizacionales burocráticas no pueden funcionar. Difícilmente se fomenta la creatividad y la innovación con estructuras que tienen como principal característica el control y la sumisión. Si no se pueden cohesionar las organizaciones y los equipos mediante el “orden-mando” entonces ¿cómo conseguimos crear equipos unidos hacia objetivos comunes?. Una posible vía es a través de la creación de sentido y orientación compartidos mediante el uso de los relatos.

Después de este primer estudio de los relatos utilizados en el management explicitamos que existe en general una “sobre-venta” del uso de la narrativa, del storytelling o de la retórica en su capacidad para realizar transformaciones de las valoraciones de los individuos. En el caso de las narrativas y el storytelling no se explicita la relación entre la construcción y el desarrollo del relato y la implementación con éxito de los nuevos valores deseados. En la retórica la concepción antropológica del individuo esteriliza ya de entrada la posibilidad del tratamiento axiológico.

Hemos visto como según la psicología la narrativa a nivel personal se entiende como constructora de sentido y de identidad personal. A nivel organizativo esta relación no se ha establecido. Así para el manager, emprendedor y gestor, las aportaciones científicas que se presentan en este ámbito no son apropiadas para su uso práctico. Así, sabemos que una simple explicación de un relato en una organización no entraña la adhesión a las propuestas axiológicas presentadas.

Por tanto, destacamos que la teoría axiológica en el uso de los relatos en la organización es inexistente.

Así, si bien la aportación de los relatos en la creación del proyecto axiológico de la organización es deficiente, consideramos que la aportación en el ámbito epistemológico de las ciencias del management es interesante. Se ha ido refinando la comprensión de lo que significa la narrativa, empezando con la concepción básica proveniente de la literatura como texto

que transmite un argumento de un fenómeno, para posteriormente abarcar todas aquellos relatos que no están en forma escrita y ni tan siquiera son narrativas completas, favoreciendo una comprensión más completa del fenómeno organizacional que no estaba siendo detectado por métodos de investigación cuantitativos.

Paralelo a este proceso de extensión del concepto de narrativa se ha ido produciendo una transformación de la concepción epistemológica del evento narratológico. Se ha pasado de considerar la narración como la obra de un sujeto (dígase individuo, grupo de individuos o organización) independiente del contexto, como una interpretación de la realidad a la consideración de la narrativa como creativa de la significación y por tanto en ella misma definiendo y construyendo la realidad de los participantes.

Finalmente queremos destacar la importancia del estudio de la función de los relatos en la construcción del proyecto axiológico organizacional y resaltar que las aportaciones científicas en este ámbito también pueden ser apropiadas para su uso a nivel político y social. Vaticinamos un interés creciente por el estudio de los relatos en el management al irse asumiendo paulatinamente las nuevas reglas de juego de la economía del conocimiento que favorecen la creatividad y el desarrollo integral humano, como base competitiva.

Bibliografía

- Adoriso, A. L. M. 2008. Living among stories: everyday life at a South Western bank. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 610-621.
- Basten, F. M. R. C. 2011. Narrating around. *Journal of Management Development*, 30(3): 260-269.
- Bennis, W. 2009. *The essential Bennis*. San Francisco: Jossey Bass.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1991. *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Boje, D. 2001. *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage Publications.
- Boje, D. M. & Baskin, K. 2011. Our organizations were never disenchanting. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4): 411-426.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Bruner, J. 1990. *Acts of meaning*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Carriger, M. 2010. Narrative vs PowerPoint: for leaders, it may not be a matter of fact. *Strategy & Leadership*, 38(2): 52-56.
- Conley, T. M. 1990. *Rhetoric in the European Tradition*. London: The University of Chicago Press.
- Corbí, M. 2007. *Hacia una espiritualidad laica, sin creencias, sin religiones, sin dioses*. Barcelona: Herder.
- Corvellec, H. & Hultman, J. 2012. From "less landfilling" to "wasting less". *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 297-314.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in social science research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dawson, P., Farmer, J., & Thomson, E. 2011. The power of stories to persuade: The storying of midwives and the financial narratives of central policy makers. *Journal of Management & Organization*, 17(2): 146-164.
- Denning, S. 2004. *Squirrel Inc. A fable of leadership through storytelling*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins.
- Essers, J., Bohm, S., & Contu, A. 2009. Corporate Robespierres, ideologies of management and change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(2): 129-129-140.
- Fineman, S. & Gabriel, Y. 1996. *Experiencing organizations*. London: Sage publications.
- Flyvbjerg, B. 2001. *Making social science matter*. New York: Cambridge University Press.
- Geertz, C. 2000. *Available Light. Anthropological reflections on philosophical topics*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Goosseff, K. A. 2010. Autopoiesis and meaning: a biological approach to Bakhtin's superaddressee. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2): 145-151.
- Hawkins, M. A. & Saleem, F. Z. 2012. The omnipresent personal narrative: story formulation and the interplay among narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 204-219.
- Heinen, S. & Sommer, R. 2009. Introduction: Narratology and interdisciplinarity. In S. Heinen & R. Sommer (Eds.), *Narratology in the age of cross-disciplinary narrative research*. Berlin: Walter de Gruyter.

- Heracleous, L. & Barrett, M. 2001. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4): 755-778.
- Iglesias, O. & Bonet, E. 2012. Persuasive brand management. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 251-264.
- Kraus, W. 2005. The eye of the beholder. Narratology as seen by social psychology. In J. C. Meister & T. Kindt & W. Schernus (Eds.), *Narratology beyond literary criticism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lapp, C. A. & Carr, A. N. 2008. Coaching can be storyselling: creating change through crises of confidence. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 532-559.
- Lounsbury, M. & Glynn, M. A. 2001. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22: 545-564.
- McCloskey, D. N. 1998. *The rhetorics of economics*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- McDrury, J. & Alterio, M. 2004. *Learning through storytelling in higher education*. London and Sterling, VA: Kogan Page.
- Mintzberg, H. 2004. *Des managers des vrais! pas des MBA*. Paris: Éditions d'Organisation.
- O'Connor, E. 2002. Storied Business: typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. *The Journal of Business Communication*, 39(1): 36-54.
- Parada, M. J. & Viladés, H. 2010. Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2): 166-172.
- Popper, K. 1963. *Conjectures and Refutations. The Growth of Scientific Knowledge*: Routledge.
- Scharmer, C. O. 2001. Self-transcending knowledge: organizing around emerging realities. In I. Nonaka & D. J. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge*. London: Sage Publications.
- Schein, E. H. 2000. Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage.

- Schein, E. H. 2009. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simpson, P. 2012. Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2): 283-296.
- Turriago Hoyos, Á. & Braun, B. M. 2010. Managing innovation: a values based approach. *The Journal of International Management Studies*, 5(1).
- Vickers, D. 2008. Beyond the hegemonic narrative - a study of managers. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 560-573.
- Williams, R. 2006. Narratives of knowledge and intelligence ... beyond the tacit and explicit. *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 81-99.
- Yoeli, R. & Berkovich, I. 2010. From personal ethos to organizational vision: narratives of visionary educational leaders. *Journal of Educational Administration*, 48(4): 451-467.