



William Loyola
wloyola@espol.edu.ec
Profesor ESPAE

Narrativa Gerencial

Año 5 No. 39 – mayo 2015

Cuando compartimos por escrito nuestra visión sobre aspectos que creemos relevantes para la organización, de una manera implícita, recurrimos a un patrón que ha sido cultivado progresivamente a lo largo de nuestra formación, desde la escuela hasta que nos convertimos en profesionales, el mismo generalmente incluye:

- Investigar.
- Retrospección con respecto a nuestras previas experiencias y propósitos.
- Meditar sobre el enfoque y estructura de nuestro decir.
- Preparar una propuesta del texto a compartir.
- Validar la sintaxis y ortografía del texto a compartir (quizá usando un procesador de palabra).
- Re-leer el texto antes de difundirlo (probablemente lo hacemos a viva voz).

En el contexto de los estudiantes de maestría, individuos reconocidos con un mayor nivel de formación profesional, la sociedad eleva sus expectativas, y aspira que cuando ellos exponen sus criterios no sólo se guíen por el patrón anterior, sino que su discurso, estructurado y plausible, revele, en cada escrito, al profesional que establece con claridad un mejor estándar sobre el tema en consideración.

El lenguaje, una herramienta socialmente compartida, cuando la usamos, dice mucho de cada uno de nosotros. Entre otros asuntos, ofrece serias pistas sobre nuestro bagaje cultural y de manera específica describe el nivel de orden intelectual que poseemos sobre un tema en particular.

Como toda herramienta, la posesión del conocimiento sobre las reglas que la gobiernan y la repetida práctica, apoyada por la retroalimentación, permiten eventualmente llegar a utilizarla con maestría, como si fuese una extensión de nuestro mejor ser.

Nuestro lenguaje es versátil y de la misma manera que puede ofrecer una estructurada versión de los hechos, tal como fueron percibidos por nuestros sentidos (lo que es), también puede ofrecernos una apasionada interpretación de los mismos para describir de manera líder implicaciones de futuro (lo que podría ser). Es en este sentido que McKenna (2010)¹ afirma que estas narrativas, dan forma en parte, a nuestra identidad gerencial; y es aquí, por ello, el momento de sugerir que prestemos atención al desarrollo de nuestras habilidades discursivas.

¹ Steve McKenna, (2010) "Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity", Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, Vol. 5 Iss: 1, pp.5 - 27



A diferencia de otras herramientas, el lenguaje es una herramienta de herramientas que permite construir reveladores instrumentos de gestión. El nivel de su dominio condiciona como se aplicarán las subsecuentes herramientas y en consecuencia incide en la eficacia y eficiencia de los eventos en los que se aplica.

En la ESPAE, el profesorado ha discutido este tema dentro del objetivo de aprendizaje sobre las habilidades de comunicación y lo entendemos como un factor crítico para el éxito profesional. Este interés bien puede ser resumido en palabras de la Dirección de la ESPAE:

"... creo que la comunicación ha alcanzado otra dimensión, más allá de que los alumnos y profesionales aprendan a hacer presentaciones o escribir ensayos,... es el punto de partida de la construcción de una red, de la legitimación de las competencias de los miembros, de la construcción de confianza,..." "

Así, utilizando el lenguaje podemos expresar hipótesis, argumentaciones y teorías; o proponer políticas, reglas y procedimientos; o describir alcances, tareas, criterios de calidad y riesgos; o dar discursos que celebran, retan, o propone un sendero al bienestar y la prosperidad económica.

Sin embargo, es cierto también, que las redes sociales, como Facebook, Twitter y redes profesionales como LinkedIn, ofrecen espacios para la narrativa, en especial sobre temas anecdóticos y cotidianos. La dinámica de estos medios de comunicación establece presiones sobre el uso del lenguaje, ofreciendo entornos que facilitan la alteración del lenguaje formal, contrayéndolo y simplificándolo.

Este uso social del lenguaje se lo entiende como una nueva forma de satisfacer necesidades de participación y membresía² que tenemos los seres humanos, y que por su amplitud constituye ya el paradigma vigente de comunicación social. No obstante, no deben pasar inadvertidos los riesgos de ser inconsistente entre estos medios de comunicación pública.

En el caso del profesional de la administración de cuarto nivel, el individuo en este rol está llamado a definir con claridad conceptos y criterios que sustentan las decisiones sobre el inicio, planificación, ejecución, ajuste y cierre de proyectos u organizaciones; pero, a diferencia de cómo participa en las redes sociales, en las redes de profesionales el individuo recurre a una narrativa que transmite sus contribuciones usando un lenguaje acorde con su práctica. De lo contrario, dado que lo escrito persiste, más temprano que tarde, sus grupos de interés, sabrán discriminar y categorizarlo en función de la narrativa expuesta.

Indistinto del medio de comunicación utilizado, narrar se aprende narrando; y qué mejor oportunidad que los estudios de maestría, un entorno orientado al aprendizaje constructivista, para practicar y exponer las ideas que perfilan al administrador.

Dado que el mensaje narrado es evaluado por los receptores, aprender a narrar también depende de nuestra apertura para recibir retroalimentación, y creo que éste último acto es el acto más difícil de ejecutar en este proceso de aprendizaje; ya que implica estar dispuestos a exponernos ante otros a dos valoraciones de diferente tipo simultáneamente.

² La palabra "membresía" está escrita con "c" siguiendo la recomendación del Diccionario Panhispánico de dudas de la RAE del año 2005.



Coffee Break

Opinión desde la Academia

La primera valoración, con características socioculturales, parte de la generalizada creencia de que si somos profesionales de tercer nivel, escribir con claridad respetando las reglas del idioma, es una habilidad que se entiende como dominada y por tanto no se ve con buenos ojos que se la cuestione. Entonces, esta dificultad no depende principalmente de la apertura del individuo, sino de reconsiderar el implícito acuerdo colectivo que tenemos de no tratar el tema de manera abierta. Aquí y ahora se propone replantear la línea base de este tema y redefinir el objetivo como: "Aprender Narrativa Gerencial". Al acordarlo así, creo que lograríamos establecer un diferente estándar y reducir potenciales aprensiones culturales.

La segunda valoración a la que nos exponemos, cuando nos abrimos a la retroalimentación, trata sobre los cuestionamientos que podemos recibir acerca de la claridad que poseemos acerca de las ideas propuestas y la estructura que seguimos para presentar la argumentación, ya sea ésta lógica o retórica.

No deberíamos tener mayor problema con esta exposición (1) si acordamos que la discusión apasionada y crítica se centra en el tema en discusión y no en la crítica personal y (2) si reconocemos la posibilidad de que nuestra participación en la discusión podría estar orientada por condiciones de ignorancia, fallas de estructuración argumentativa o sesgada por nuestras emociones o intenciones. Visto así, aprender a narrar gerencialmente, requiere disposición a discutir apasionadamente sobre el objeto, mientras que nos reconocemos y/o redefinimos como sujeto.

Ayuda mucho a superar estos retos de aprendizaje si concebimos que los estudios en la ESPAE se realizan en un contexto social constructivista, en el que nuestros ejercicios de aprendizaje operan bajo ciertas reglas compartidas que en esencia plantean (a) preparación previa individual, (b) integración del nuevo conocimiento con las experiencias propias y ajenas, y (c) aprovechar las oportunidades de exposición de lo aprendido, para ratificar o replantear las experiencias y eventualmente el propio ser.

Es en esta última circunstancia que los alumnos de la ESPAE deben estar seguros de que efectivamente no operamos como organización bajo el supuesto de que el uso maestro de la narrativa gerencial es conocimiento común entre los estudiantes, y que por lo tanto, los esfuerzos realizados por dominar este estándar que demanda la práctica profesional es bien visto y auspiciado.

Todas las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la opinión de ESPAE o de ESPOL.