

LA NARRACIÓN DE HISTORIAS, UNA TÉCNICA PARA REGISTRAR
CONOCIMIENTOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

CAMILO ARBELÁEZ VÉLEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

LA NARRACIÓN DE HISTORIAS, UNA TÉCNICA PARA REGISTRAR
CONOCIMIENTOS DE LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL
CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magister en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

CAMILO ARBELÁEZ VÉLEZ

Directora
Mónica Henao Cálad, MsC. PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Medellín, 30 de noviembre de 2019.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad EAFIT, por las herramientas profesionales que me han llevado al desarrollo de la presente investigación.

A mi directora de trabajo de grado, la Doctora Mónica Henao-Cálad, por sus valiosas observaciones y por compartir su historia.

A mis compañeros de cohorte, por hacer de este proyecto una experiencia divertida y enriquecedora.

A Francisco López, Bárbara Osorio, Dioni Rodríguez, José Andrés Monsalve, María Isabel Martínez y Sebastián Villegas, por su participación en esta investigación, por compartirme sus anécdotas y reflexiones sobre la Maestría GIC.

“Stories create community, enable us to see through the eyes of other people, and open us to the claims of others.” – Peter Forbes

RESUMEN

Desde hace seis años, 2014, la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT se viene consolidando como un programa novedoso. Un posgrado con buena acogida, que logra generar impacto en los estudiantes, profesores y egresados; a la vez que transforma sus vidas y valoriza las organizaciones en las que trabajan.

Una de las misiones del programa ha sido dar a entender que el conocimiento es uno de los principales activos de las organizaciones modernas. Bajo esa premisa, se ha querido investigar cómo internamente la maestría ha gestionado el conocimiento. ¿Qué conocimientos y aprendizajes han surgido en estos seis años de historia y cómo se podrían recopilar?

El presente trabajo aborda estos interrogantes desde técnica de la narrativa y la estrategia de contadores de historias, *storytelling*. Al adaptar las pautas de quien se considera el principal referente del tema, Stephen Denning (2005), se logra narrar siete historias individuales que tienen por protagonistas a diferentes miembros de la comunidad de la Maestría. En conjunto, estos relatos logran contar el conocimiento adquirido durante estos seis años, exponer la idea del programa y mostrar la identidad de su comunidad. Esta investigación sirve para complementar la información institucional del posgrado y, también, puede aprovecharse como modelo para futuras aplicaciones en otros escenarios.

Palabras clave: Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, contadores de historias, *storytelling*, gestión de conocimiento.

ABSTRACT

For six years, 2014, the Master in Innovation and Knowledge Management of EAFIT University has been consolidating itself as a newfangled program. The master has achieved good reception and their impact on students, teachers and graduates is evident; it has transformed their lives and has valued the organizations in which they work.

One of the missions of the program has been to imply that knowledge is one of the main assets of modern organizations. Under that premise, it has become interesting to investigate how internally the master has managed knowledge. What knowledge and learning have emerged from these six years of history and how could they be collected?

This paper addresses these questions from the narrative technique and the storytelling strategy. By adapting the guidelines of who is considered the main reference of the subject, the application of this strategy gives as a result seven individual stories where main actors are different members of the master's community. Together, these stories manage to tell the knowledge acquired over time, expose the idea of the program and show the identity of their community. An investigation that serves to complement the institutional information of the master and that can also be used as a model for future applications in other scenarios.

Keywords: Master in Innovation and Knowledge Management, storytelling, knowledge management.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO	8
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CONCEPTOS DE CONTADORES DE HISTORIAS (<i>STORYTELLING</i>)	7
1.1 La técnica de contadores de historias	7
1.2 Pautas y elementos de una buena historia	9
1.3 Tipos de historias	12
1.3.1 Historias para motivar la acción	13
1.3.2 Historias de identidad	13
1.3.3 Historias para compartir conocimiento.....	13
1.3.4 Historias para promover el trabajo en equipo	14
1.3.5 Historias evocativas	14
1.3.6 Historias para neutralizar información negativa	15
1.3.7 Historias para transmitir valores	15
1.4 La relación entre el <i>storytelling</i> y la memoria colectiva	15
1.5 El rol de los contadores de historias en las organizaciones.....	17
1.6 La relación de la estrategia de contadores de historias, <i>storytelling</i> , con la gestión del conocimiento.....	18
1.7 La narrativa como herramienta que permea en la cultura organizacional	20
2. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	22
2.1 Sobre el carácter de la investigación	22
2.2 ¿Cómo la narrativa puede ser una estrategia para representar y conservar hacer para conocimientos sobre la creación y evolución de la Maestría GIC de la universidad EAFIT?	23
2.3 La relación entre el investigador y la Maestría GIC	26
2.4 La narrativa y el <i>storytelling</i> en la literatura	27
2.5 Ideación y diseño del estudio	28
2.6 Los protagonistas de las historias.....	30
2.7 Conversar con los protagonistas.....	32
2.8 Construir las historias.....	36
2.9 Presentar la narración.....	37

3. CONTADORES DE HISTORIAS SOBRE EXPERIENCIAS DE LA MAESTRÍA GIC DE LA UNIVERSIDAD EAFIT	39
3.1 Una maestría en 7 historias	39
3.2 Análisis de la narración	59
3.2.1 Anatomía de las historias.....	60
3.2.2 Clasificación de las historias	60
3.2.3 Propósito de la narración de historias como estrategia de gestión del conocimiento	63
4. CONCLUSIONES.....	65
5. RECOMENDACIONES.....	70
6. REFLEXIONES	71
7. REFERENCIAS	73

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Detalles de la muestra elegida	31
Tabla 2. Catálogo de preguntas para los fundadores	33
Tabla 3. Catálogo de preguntas para los docentes.....	33
Tabla 4. Catálogo de preguntas para los egresados	34
Tabla 5. Catálogo de preguntas para los estudiantes.....	35
Tabla 6. Relación de entrevistas.....	36
Tabla 7. Clasificación de las historias de acuerdo a su contenido	61

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Triángulo del <i>storytelling</i> según Lipman.....	11
Figura 2. Modelo SECI y la espiral de conocimiento según Nonaka & Takeuchi...	19
Figura 3. Principales acciones para llevar a cabo un estudio narrativo según Hernández Sampieri et al.	30

INTRODUCCIÓN

En el ámbito académico, hay quienes sostenían que para explicar la innovación era necesaria una nueva Teoría organizacional de la creación de conocimiento. Bajo esta convicción, en 1995, los académicos orientales Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi publicaron su libro *La organización creadora de conocimiento* (1999). El texto deduce que la clave de la creación de conocimiento reside en la movilización y conversión de conocimiento tácito, es decir, aquel no codificado (Baumard, 2000), y que los principales responsables de movilizar y convertir este activo son los miembros de la organización a través de sus relaciones organizacionales e interorganizacionales (Nonaka & Takeuchi, 1999)

En ese orden de ideas, se esperaría que en la práctica las organizaciones que fundamentan sus estrategias de gestión en la Teoría de creación de conocimiento, movilicen y desarrollen conversiones de conocimiento como uno de sus principales objetivos. Es aquí donde aparece la situación de estudio de este trabajo: la creación de conocimiento en uno de los programas de posgrado de la Universidad EAFIT.

La Universidad EAFIT es una institución académica de enseñanza superior colombiana que tiene por proyecto educativo:

[...] profundizar en la formación integral, prestar a la comunidad un servicio con calidad y, especialmente, trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en sus diferentes formas y expresiones, y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país (Universidad EAFIT, 2008).

Dentro de su portafolio de posgrados, la Universidad EAFIT cuenta con 48 especializaciones, 36 maestrías y 6 doctorados con acreditación institucional de alta calidad del Ministerio de Educación. La Maestría en Gerencia de la Innovación y el

Conocimiento hace parte de este portafolio desde el 2014, un programa que “integra la gestión del conocimiento y de la innovación como pilares fundamentales del desarrollo organizacional buscando formar a las personas que quieren gerenciar dichos procesos dentro de una organización” (Universidad EAFIT, 2008).

En estos seis años, el programa ha venido consolidándose como un proyecto novedoso, donde a través de sus procedimientos educacionales formales, sumado al trabajo de su comunidad, que está integrada por fundadores, docentes, estudiantes y egresados, aporta de manera directa al crecimiento del ecosistema de innovación local y nacional al ayudar a desarrollar procesos de innovación en productos, servicios y modelos de negocio, reconociendo el conocimiento como el activo más valioso de la organización moderna.

A partir de este contexto teórico e institucional, es que se enmarca este trabajo de investigación; se formula la pregunta: ¿Cómo la narrativa puede ser una estrategia para representar y conservar conocimientos sobre la creación y evolución de la Maestría GIC de la universidad EAFIT? Se recurre a la narrativa, puesto que en este género literario se encuentran técnicas novedosas que pueden servir como estrategias para recopilar conocimientos. Tal es el caso de la técnica del *storytelling* (Denning, 2005), una opción singular para abordar el problema planteado anteriormente. Mediante esta estrategia, se documenta y transfiere conocimiento de forma rápida y condensada, bajo una forma que resulta familiar a cualquier persona: contar historias (Vélez, 2018). Es que si bien la coordinación de la Maestría ha trabajado para explicitar la mayor cantidad posible de aprendizajes y prácticas que se han gestado en estos seis años de historia y que se representan en la documentación e información institucional, se percibe una oportunidad de complementarla y reescribirla mediante estrategias diferentes.

Se pretende, pues, reconfigurar conocimiento explícito y/o revelar conocimientos y aprendizajes nuevos, que tal vez han estado ocultos debido al carácter informal de experiencias que han tenido los miembros de la comunidad académica.

Esta investigación ofrece la posibilidad de desarrollar un proyecto que, desde el lado institucional, reúna, comparta y comunique los aprendizajes que hasta ahora han surgido de un programa académico que se destaca por su enfoque en áreas vitales para la sostenibilidad social y empresarial (gestión de innovación y conocimiento). La experiencia que se logre con este trabajo podrá ser extrapolada a futuras situaciones organizacionales de gestión de conocimiento y/o consolidación de cultura de emprendimiento e innovación.

Así las cosas, en el presente trabajo se propone como objetivo narrar las experiencias y vivencias de diversos actores que han participado en el programa, desde que se creó la Maestría GIC hasta el día de hoy. Para ello se requiere ejecutar una serie de objetivos específicos que inician por reconocer las estrategias necesarias para implementar la técnica de contadores de historias e identificar los actores/personajes relevantes en el diseño y desarrollo de la Maestría GIC, para posteriormente, sistematizar las experiencias de los diferentes agentes que hacen parte de la comunidad académica del programa y, finalmente, recopilar las diferentes historias en un documento que permita complementar la información institucional de la Maestría GIC.

Para esta investigación se utiliza un enfoque metodológico cualitativo, fenomenológico y narrativo (Hernández Sampieri, Fernández Callado, & Baptista Lucio, 2010), un abordaje en el que se destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva. En este caso el autor de este trabajo, intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando las percepciones que se extraen de entrevistas y conversaciones informales.

Entre los entrevistados se cuenta con la participación de Mónica Henao, una de las fundadoras del programa y actual coordinadora de la Maestría; Francisco López, docente de la materia de Principios de Dirección; Bárbara Osorio, egresada de la primera cohorte; Dioni Rodríguez, egresada de la segunda cohorte; José Andrés

Monsalve, egresado de la tercera cohorte; María Isabel Martínez, estudiante de la cuarta cohorte y próxima a graduarse, y Sebastián Villegas, estudiante de la quinta cohorte.

A partir de las narraciones obtenidas por medio de las entrevistas, se compone la narración que da cuenta de los orígenes, las identidades de algunos miembros de la comunidad de la Maestría GIC y de conocimientos tácitos y explícitos que se han recopilado en estos años de historia del programa. La narración se complementa con un análisis de las historias y una sección de conclusiones, reflexiones y recomendaciones orientadas a la evaluación y la mejora de la Maestría y, también al fortalecimiento de su comunidad.

En términos de estructura, la presente investigación se compone de tres partes. En la primera parte se elabora un marco teórico referente a la técnica de contadores de historias, *storytelling*, el cual comprende las generalidades de la técnica, las pautas y elementos que debe tener una buena historia, así como sus tipos, de acuerdo con el objetivo que pretenden. Igualmente, se muestra la relación que existe entre los contadores de historias con la memoria colectiva y la gestión de conocimiento. En la segunda parte se describe el enfoque metodológico, se refiere el carácter de la investigación, se muestra cómo fue la concepción del diseño del estudio, la definición de la muestra inicial y la recolección, análisis y validación de los datos. La tercera y última parte corresponde a la presentación de hallazgos y resultados. Esta parte se subdivide en tres secciones. La primera sección contiene el recuento narrativo de las siete historias que representan la experiencia de la maestría GIC en sus seis años de tradición. La segunda sección hace un análisis de los resultados, se catalogan los relatos de acuerdo con la clasificación que se muestra en el marco teórico y se constata el propósito de la investigación. El informe finaliza con la tercera sección que reúne las conclusiones, reflexiones y recomendaciones aprendidas al cierre de esta investigación.

1. CONCEPTOS DE CONTADORES DE HISTORIAS (*STORYTELLING*)

El marco de referencia teórico incluye el desarrollo del concepto de contadores de historias, tema central de la presente investigación. Se abordan las principales características que resaltan diferentes autores sobre la técnica del *storytelling*, las pautas y elementos que toda buena historia debe considerar, la clasificación de los tipos de historias de acuerdo con su propósito organizacional y las relaciones que la temática guarda con la memoria colectiva y la gestión de conocimiento.

1.1 La técnica de contadores de historias

¿Qué es una historia? y ¿por qué se considera técnica a la destreza y habilidad que tienen las personas para contar historias? Son dos preguntas fundamentales para abordar el tema del *storytelling*. Las historias se definen como “un relato narrativo de un evento o una serie de eventos” (Real Academia Española, 2018). Estos relatos, que bien pueden ser verdad o ficción, reúnen una serie de características y elementos que a medida que se incluyen y estructuran dentro de la historia otorgan claridad, coherencia, notoriedad, etc. Una historia que contiene todos estos elementos y características, transmite de manera más eficiente el mensaje que pretende comunicar (Martin & Powers, 1983). Es así como para los contadores de historias, contar historias no se trata solo de una actividad espontánea y desarticulada, sino de un ejercicio estructurado que requiere de habilidades particulares que se deben desarrollar.

Desde una perspectiva histórica, se puede afirmar que contar historias es una práctica tan antigua como el lenguaje mismo y que antecede la escritura. Los primeros contadores de historias recurrían a una mezcla de relato oral, gestos y expresiones para comunicar su mensaje (Van Pelt, 2018). Con la llegada del lenguaje escrito, la oralidad dejó de ser el único medio de difusión. El uso de medios estables y portátiles permitió que las historias fueron grabadas, transcritas y

compartidas en amplios territorios. Hoy, las nuevas tecnologías y las plataformas sociales han llevado a los contadores de historias a un nuevo nivel. La fotografía, las imágenes en movimiento, los celulares y la preferencia de los internautas y usuarios de redes sociales por contenido visual ha llevado a que esta técnica continúe evolucionando en nuevas formas de representación (Mendoza, 2015). Con estos desarrollos, ahora las historias se pueden contar a través de representaciones visuales que se difunden a través de internet. Gracias a este medio se posibilita que las historias puedan llegar a muchas más personas. A esta nueva práctica se le ha denominado *storytelling digital* (Woletz, 2008).

Este breve recuento histórico sirve para mostrar cómo el contar historias tiene orígenes ancestrales, vive un proceso de evolución y adaptación constante y sigue siendo tan relevante para la sociedad contemporánea como lo fue para los primeros humanos. El motivo de que esta práctica sea tan relevante se debe a que las historias son nuestra herramienta primaria para enseñar y aprender (Van Pelt, 2018). Las historias pueden tener múltiples funciones, tal y como lo explican Seely Brown, Denning Prusak y Groh (2005), “pueden entretener, comunicar información, nutrir comunidades, motivar a la acción y promover la innovación” (p.125). No importa cuál sea la perspectiva, a nivel cultural, organizacional o educativo, las historias transmiten información de manera mucho más eficiente que otros medios de comunicación en la medida en que utilizan las emociones de una manera directa (Duvall, 2019).

Cuando se consideran las funciones que cumplen las historias, cómo éstas forman parte de nuestra cotidianidad, qué tan relacionados estamos con ellas y cómo se pueden utilizar para alcanzar un objetivo concreto. Siguiendo a Seely Brown et al. puede comprenderse que la técnica de contadores de historia o *storytelling* no es una actividad efímera, subjetiva, personal, indirecta y poco científica (2005).

1.2 Pautas y elementos de una buena historia

Teniendo en cuenta lo anterior, el éxito de una historia reside en la capacidad que tiene para comunicar el mensaje que desea transmitir. Para lograr este objetivo el contador de historias debe recurrir a pautas y elementos establecidos tanto para él como para la historia. En esta investigación se destacan dos fuentes claves que permiten identificar estas pautas y elementos: las directrices determinadas por el género literario de la narrativa y las recomendaciones de quien es considerado uno de los exponentes más destacados de la técnica del *storytelling*, el escritor y conferencista Stephen Denning.

Las bases técnicas de los contadores de historias se fundamentan en los géneros clásicos de la literatura. Desde la antigüedad, diferentes autores han realizado contribuciones que han posibilitado a la narrativa abarcar y contar múltiples aspectos de la experiencia humana. Estas contribuciones, pueden encontrarse referidas en obras como las de Platón, donde se puede distinguir la complejidad de sus diálogos (Díaz López, 2013), la finalidad persuasiva, estética y comunicativa de la retórica, (Antolín Fernández, López-Arroyo, & De Felipe Boto, 2009) y las complejidades del lenguaje que llevan a diferentes conclusiones (Grondin, 1994), en un esfuerzo hermenéutico por explicar, comprender e interpretar las palabras. Así mismo, el legado de Esquilo y Sófocles representa una forma literaria particular, la tragedia, en la cual se representan en un tono solemne, situaciones de conflicto donde personajes de tipo ilustre, enfrentan adversidades y destinos que desembocan en hechos determinantes (Concepto.de, 2019). También, y de manera similar, otros autores como Homero, Virgilio y Dante han presentado en sus narraciones, épicas hazañas y luchas de innumerables héroes reales e imaginarios (Ortiz, 2018).

Los géneros que representan estos autores, han tenido un rol importante en la educación política, moral y ética de muchas sociedades. Y de igual forma, han exaltado y engrandecido a los pueblos y civilizaciones que los acontecieron (Neveleff, 1997). Sin embargo, una de las obras que mejor reúne las bases de los

contadores de historias es la *Poética* de Aristóteles, texto que aporta los elementos que dan forma a un relato. Un narrador crea o presenta hechos y personajes ambientados dentro de una trama o argumento para expresar ideas o emociones (Picón Casas, 2013).

Es así como una buena historia debe contar con los siguientes componentes: narrador, personajes, trama o argumento, ambientación, tema y estilo (Herman, 2009). El narrador presenta los hechos. Los personajes realizan las acciones que se describen en la historia. La trama o argumento estructura la línea de tiempo, y está compuesto por 5 partes (antecedentes, incidentes, desarrollo de la acción, clímax o culminación y el término de la acción). La ambientación refiere el contexto social, político, moral y espacio temporal en el que están inmersos los personajes. El tema o asunto se deduce de su trama. Y el estilo reúne las características artísticas de la obra, tales como el tipo de lenguaje, convenciones, expresividad, originalidad, intención, etc. (Ball, 2009). Los dos últimos componentes terminan por englobar a los demás elementos.

Complementando el elemento de estilo, Denning (2004), en su libro *Squirrel Inc. A Fable of Leadership Through Storytelling*, hace algunas recomendaciones para el narrador o contador de historias. Entre las sugerencias afirma que el narrador debe sumergirse en el mundo de los oyentes: su lenguaje, sus hábitos, sus miedos y sueños. También debe procurar que la historia suene como una conversación espontánea y entender que hay una simetría entre el narrador y los oyentes. Su propósito principal debe ser el de poner a los oyentes en una posición para lograr esa paridad, que los oyentes descubran la idea o lleguen a la conclusión esperada por sí mismos.

El estilo que describe Denning, implica que el narrador cuente una historia de manera clara y simple, que evidencie el valor que tiene la historia por sí misma. Todo ello a través de una actuación espontánea con los oyentes, casi como si le estuviera contando la historia a un solo individuo. El objetivo del contador de

historias es evidenciar la verdad, no a través de la persuasión, sino mostrando la verdad tal y como se debe ver. Para lograrlo el narrador debe balancear espontaneidad y perfección (Denning, 2004).

La manera en que el contador comparte la historia es fundamental. Para Denning (2005), el momento de la entrega es esencial. Para ello recomienda que el contador evite ubicarse detrás del pódium o cualquier espacio que obstaculice el contacto con la audiencia. El contacto visual, la manera de hablar, la gesticulación, la energía y el uso de herramientas visuales pueden facilitar esta última parte del proceso.

Para Doug Lipman (1999), otro de los autores destacados dentro del mundo del *storytelling*, los elementos que componen una buena historia están inmersos en lo que él denomina Triángulo del *Storytelling*. En este triángulo se conjugan tres elementos: la historia, el contador de historias y la audiencia. La representación de Lipman también establece las relaciones que se configuran entre los tres componentes.

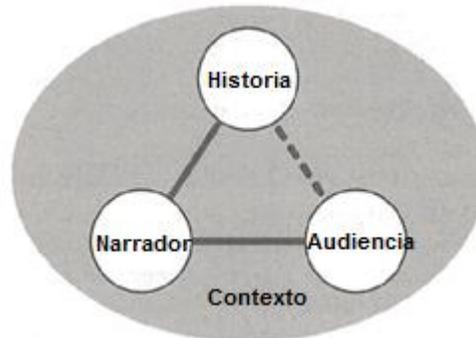


Figura 1. Triángulo del *storytelling* según Lipman

Fuente: *Improving your storytelling beyond the basics for all who tell stories in work or play* (Lipman, 1999).

La figura 1 muestra como la representación de Lipman establece tres relaciones. Una entre la historia y el narrador, otra entre la audiencia y el narrador y, finalmente, una tercera relación entre la historia y la audiencia. Esta última relación se representa a través de una línea punteada porque nunca se tendrá la certeza de

que la audiencia va a conectarse con la historia en la manera en que originalmente se proyectó. Lipman (1999) usa la analogía del jardinero, se puede plantar una semilla y brindarle los mejores cuidados, pero nunca se puede forzar a la semilla a crecer.

A pesar de esta incertidumbre, los elementos dados por Lipman (1999) y la narrativa y las pautas sugeridas por Denning (2004) aumentan las posibilidades para que la audiencia se conecte con una historia. De esta manera, las historias pueden desplegar los efectos que se pretenden con ellas.

1.3 Tipos de historias

La literatura propone diferentes clasificaciones de historias. Whyte y Classen (2012), en su artículo *Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs*, hacen un breve recuento de los tipos de historias que se pueden encontrar:

Variedad de tipos de historias se han llegado a identificar, entre ellas tenemos: las de fantasía (Putnam et al., 1991), justicia (Woodilla y Forray, 2008), sagas, organizacionales, dramáticas, negativas (Abma, 2003) humorísticas, manifiestas, inteligentes (Franeý, 2002), románticas (Browning, 1992), heroicas / épicas (Mitroff y Kilmann, 1975), irónicas y trágicas (Beech, 2000) (p. 952).

La clasificación de Whyte y Classen (2012) corresponde a una categorización genérica. Sin embargo, existen clasificaciones específicas que de acuerdo con el propósito o ambiente en el que se desarrollan las historias permiten sistemas propios de categorización. Tal es el caso de las historias organizacionales que tienen una tipología definida. Denning (2004) identifica 7 tipos de historias organizacionales que, de acuerdo con su función, son catalogadas en historias para motivar la acción, para comunicar quién eres, para compartir conocimiento, para promover el trabajo en equipo, evocativas, para neutralizar información negativa y para transmitir valores.

1.3.1 Historias para motivar la acción

Según Seely Brown et al., las historias para motivar la acción, conocidas también como historias trampolín o *springboard* por su nombre en inglés, describen “cómo se implementó un cambio exitoso en el pasado, pero permiten a los oyentes imaginar cómo podría funcionar en su situación” (2005, pág. 18).

Denning (2004) especifica que este tipo de historias requieren una narración real con tono positivo y deben ser contadas de manera minimalista. A lo que hace referencia el autor es a que se eviten los detalles excesivos que puedan distraer a la audiencia de su propio desafío. Seely Brown et al. (2005) aseguran que una buena historia para motivar a la acción inspira frases entre una audiencia del tipo: “Solo imagina...” o “Y si...”.

1.3.2 Historias de identidad

Las historias de identidad tienden a ser historias en forma tradicional, con contexto, personajes y una trama. Denning (2004) declara que se necesitará una historia que ofrezca un drama que atraiga a la audiencia y revele cierta fortaleza o vulnerabilidad de su pasado. El narrador debe proporcionar detalles significativos, pero también asegurar que la audiencia tenga el tiempo y la inclinación para escuchar su historia. Seely Brown et al. (2005) denominan a este tipo de historias “historias de identidad o para comunicar quién eres” (p. 21). Ahora, las historias no solo tienen como protagonista a una persona, también aplican compañías, productos o servicios. Además, aseguran que una buena historia de identidad inspira frases entre una audiencia del tipo: “¡No sabía eso de él!” o “¡Ahora veo en qué lo está motivando!”.

1.3.3 Historias para compartir conocimiento

En las historias para compartir conocimientos se suele recurrir a “historias reales con un tono negativo, centradas en un problema y que presentan el contexto, la

solución y una explicación de la solución” (Denning, 2004, pág. 74). Las historias de este tipo se centran en los problemas y muestran, con cierto detalle, cómo se corrigieron. Dan una explicación de por qué funcionó la solución. El narrador debe solicitar soluciones alternativas y, posiblemente, mejores. Seely Brown et al. (2005) aseguran que una buena historia para compartir conocimiento inspira frases entre una audiencia del tipo: "¡Dios mío! o ¡Mejor cuidemos eso en el futuro!".

1.3.4 Historias para promover el trabajo en equipo

Denning (2004) describe a las historias para promover el trabajo en equipo como “historias conmovedoras para que las personas trabajen juntas, y que a su vez generan historias similares de la audiencia” (p. 74). Con este tipo de historias se requieren relatos que recuenten una situación que los oyentes también hayan experimentado y que les permita compartir sus propias historias sobre el tema, facilitando así el intercambio de historias. De esta manera se aprovecha la energía liberada por esta reacción narrativa en cadena. Seely Brown et al. (2005) aseguran que una buena historia para promover la colaboración inspira frases entre una audiencia del tipo: "Eso me recuerda a la vez que yo... " o " ¡Hey!, tengo una historia como esa".

1.3.5 Historias evocativas

Este tipo de historias tiene como intención guiar a las personas hacia el futuro. Deben ser historias evocadoras, contadas con un mínimo de detalle. Seely Brown et al. (2005) describen este tipo de historias como “historias que evoquen el futuro que se desea crear sin proporcionar detalles excesivos que solo resultarán erróneos” (p. 18). Este tipo de historias inspiran frases entre una audiencia del tipo: "¿Cuándo empezamos?" o "¡Vamos a hacerlo!".

1.3.6 Historias para neutralizar información negativa

De acuerdo con Denning (2004), una historia para neutralizar las malas noticias se trata de “una historia real que satiriza las malas noticias en sí o el autor de las malas noticias” (p. 74). Para ello se necesita de una historia que resalte algún aspecto de un rumor que revele su falsedad o irracionalidad. Este tipo de historias recurren a menudo al humor, de esta manera se desvirtúa la información negativa.

El narrador debe evitar a toda costa parecer mezquino y estar seguro de que el rumor es realmente falso. Seely Brown et al. (2005) aseguran que una buena historia para neutralizar información negativa inspira frases entre una audiencia del tipo: "¡Estaban bromeando!" o "¡Nunca lo había pensado así antes!".

1.3.7 Historias para transmitir valores

Las historias para transmitir valores representan historias creíbles que describen cómo los líderes de la organización lidiaron con la adversidad. De acuerdo con Seely Brown et al. (2005) deben ser “historias que le resulten familiares a la audiencia y propicien una discusión sobre los temas planteados por el valor que se promueve” (p.74). En este tipo de historias es ideal recurrir a personajes y situaciones creíbles, y nunca olvidar que la historia debe ser coherente con las acciones del narrador. Este tipo de historias deben inspirar frases entre la audiencia del tipo: "¡Eso es tan correcto!" o "¡Por qué no lo hacemos todo el tiempo!" (Seely Brown, 2005).

1.4 La relación entre el *storytelling* y la memoria colectiva

Son varias las relaciones que pueden establecerse entre la memoria colectiva y la técnica de contadores de historia, entre ellas se destaca la correspondencia que ambos términos guardan con el pasado. En ambos casos, el pasado se convierte en fuente recurrente de recursos para establecer sistemas de relaciones (Hazy, O'Reilly, & Frank, 2006). Otro aspecto común es el factor participativo. Para la memoria colectiva este aspecto resulta fundamental para llevar a cabo procesos de

consolidación que requieren de recordación colectiva (Anastasio, Ehrenberger, Watson, & Zhang, 2012). De la misma manera, la participación colectiva es requerida en la técnica de contadores de historia para poder dar forma al Triángulo del *storytelling* descrito por Lipman (1999). Un tercer elemento común, mediador en los procesos descritos anteriormente, es el papel que juegan las emociones de los individuos. Para la memoria colectiva, las emociones determinan la capacidad de fijar recuerdos (Cohn, Mehl, & Pennebaker, 2004). Y en el caso de los contadores de historias, las emociones intervienen en las relaciones que se generan entre el narrador, la audiencia y la historia (Denning, 2004).

El paralelismo de estos elementos da cuenta de cómo la técnica de contadores de historias y la memoria colectiva tienen la capacidad de integrarse o complementarse fácilmente para alcanzar objetivos comunes, al punto que se encuentran estudios que proponen el término *Collective storytelling* (Giaccardi, 2016), que combina la memoria colectiva con los contadores de historias. Si bien el término no tiene traducción literal al español se podría interpretar como narraciones colectivas. La narración colectiva se puede explicar de la siguiente manera:

Las historias individuales tienen ciertas fortalezas: conectan a la audiencia a través de la experiencia personal. Una limitación de las historias individuales es que no siempre explican el contexto particular de la historia o sitúan las historias en relación con cuestiones políticas más amplias. La narración colectiva a menudo no tiene la misma resonancia emocional que se encuentra en las historias individuales, pero es un buen formato para ubicar preguntas y problemas en relación con un contexto. La narración colectiva puede incluir elementos de historias individuales, pero también puede abordar directamente temas y preguntas generales (Transformative Storytelling for Social Change, 2019)

La técnica de contadores de historias y la memoria colectiva se convierten en estrategias que buscan representar, circular y preservar el patrimonio cultural o la identidad de una comunidad. Adicionalmente, poseen el potencial y la dimensión

política para generar cambios dentro de una organización o comunidad (Mutibwa, 2016).

1.5 El rol de los contadores de historias en las organizaciones

Si bien la práctica de contadores de historias ha sido una actividad que ha acompañado a la humanidad desde tiempo inmemorial (Van Pelt, 2018), como técnica organizacional el *storytelling* cobra mayor interés para las organizaciones e investigadores a partir de 1980. Este inusitado interés se debe a que la técnica de contadores de historias es una poderosa herramienta de gestión para facilitar y compartir conocimientos, orientar la resolución de problemas o la toma de decisiones y generar compromiso de cambio (James, 2004). Se han identificado ciertos mecanismos cognitivos que se activan durante el proceso que conlleva contar historias, es el caso de la heurística o la capacidad de aumentar el conocimiento, la capacidad de integrar información y la activación de la memoria episódica (Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2015).

A nivel organizacional, la técnica de contadores de historias se puede usar para ejemplificar la cultura corporativa, modificar y controlar el comportamiento, resolver problemas y tomar decisiones, gestionar el cambio, planear la estrategia, mejorar la imagen del líder, transferir conocimiento y entrenar futuros líderes (Kowalewski & Waukau-Villagomez, 2011). La evidencia de estos usos y su eficacia, se puede validar en casos de estudio de grandes compañías, como el de la cadena estadounidense de tiendas departamentales Sears o el del Banco Mundial (Pounsford, 2007). Sears demostró, a través del *storytelling*, el vínculo existente entre la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y la rentabilidad. También logró aumentar el índice de satisfacción de sus clientes y empleados e incrementar sus ingresos. En el caso del Banco Mundial, el *storytelling*, más específicamente el uso de historias para motivar a la acción, *springboard*, ayudó a sus colaboradores a imaginar el futuro, cuestionar lo que puede ser posible y participar en la transformación del banco para compartir y usar la información disponible en cada una de sus filiales.

1.6 La relación de la estrategia de contadores de historias, *storytelling*, con la gestión del conocimiento.

De acuerdo con Terzieva, “la gestión del conocimiento (GC) busca mejorar el rendimiento aprovechando y manteniendo el valor presente y futuro de los activos de conocimiento” (2014, pág. 1087). Mediante este proceso, las organizaciones apalancan su estrategia logrando un mejor desempeño, innovación en la ventaja competitiva, transferencia de lecciones aprendidas y desarrollo general de prácticas colaborativas. Para ello, la GC considera una serie de procesos operacionales (Henao-Calad, Rivera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) y de sistemas establecidos para organizar los dos tipos de conocimiento presentes en una organización. Las continuas interacciones entre el conocimiento tácito y explícito apalancan el sistema de GC y generan nuevo conocimiento para la organización. Nonaka y Takeuchi (1999) representan estas interacciones bajo el modelo SECI y la espiral de conocimiento. La figura 2 ilustra cómo cuatro mecanismos: socialización, externalización, combinación e internalización se articulan para dinamizar y crear nuevo conocimiento.

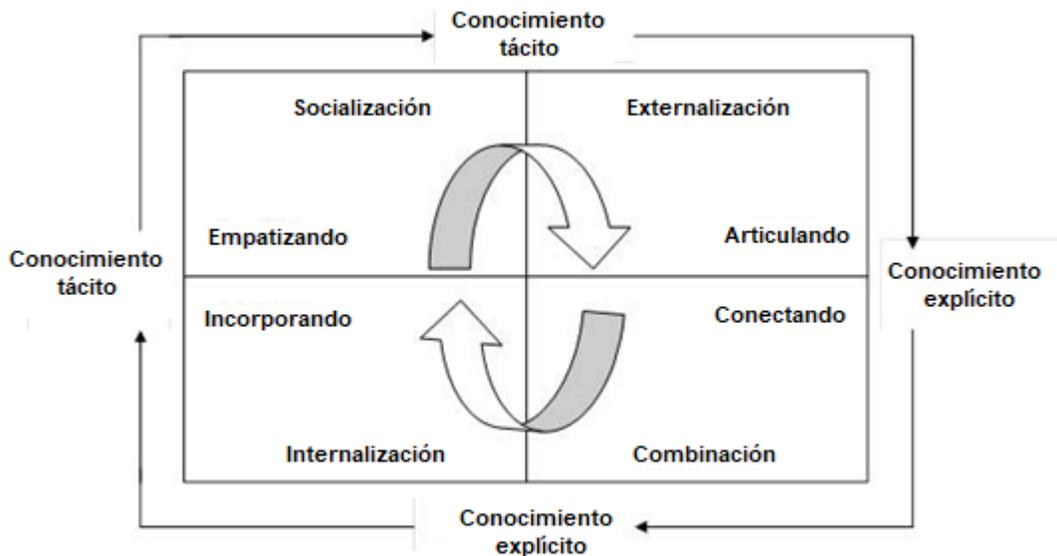


Figura 2. Modelo SECI y la espiral de conocimiento según Nonaka & Takeuchi
Fuente: La organización creadora de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999)

El conocimiento de los individuos en una organización está en gran parte determinado por la experiencia. Así lo expresa Terzieva (2014), cuando afirma que gran parte del conocimiento de una organización está en forma de conocimiento tácito. Este tipo de conocimiento suele ser subconsciente e internalizado, un individuo puede o no ser consciente de lo que sabe y cómo logra resultados particulares. En ese sentido, la experiencia adquiere relevancia para la organización. Autores como Weaver (2001), Terzieva (2014) y Sakellariou, Karantinou y Goffin (2017) coinciden en la capacidad que tiene la técnica de contadores de historias para gestionar conocimiento ligado a la experiencia. Weaver (2001) declara que "la narración de historias se considera cada vez más como una herramienta importante para comunicar conocimientos explícitos y especialmente tácitos, no solo información sino también conocimientos técnicos" (p.28). Terzieva (2014) afirma que "mediante el *storytelling*, el conocimiento de los expertos consigue ser preservado y transferido a otros individuos de la organización" (pág. 1090). Sakellariou et al. (2017) así lo concluyen en su estudio:

Las historias y las metáforas desencadenan la externalización del conocimiento tácito, parecen desempeñar diferentes roles en la creación de ideas innovadoras. Las historias llevaron a la identificación de problemas de clientes previamente desconocidos, mientras que las metáforas ayudaron a generar ideas sobre las formas en que se podrían resolver los problemas de los clientes (p. 363).

La técnica de contadores de historias o *storytelling* potencia la gestión de conocimiento. Sus actividades se afincan en experiencias individuales, intuiciones, percepciones, juicios y conocimiento de los valores de la organización. De esta forma el conocimiento se alcanza a través del diálogo, la narración de historias y el intercambio de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

1.7 La narrativa como herramienta que permea en la cultura organizacional

De acuerdo con la afirmación de Mariano Gentilin (2015), “la dimensión cultural es central en todos los aspectos de la vida organizacional” (p.186). En ese sentido, aspectos como la gestión del cambio, la resolución de problemas, la planeación de la estrategia o la gestión del conocimiento guardan relación con la cultura organizacional. Siguiendo esa lógica, si el *storytelling* tiene la capacidad de influir en estas cuestiones, tal y como se mencionaba en los dos numerales anteriores, por consiguiente, también tiene el potencial de influir en la cultura organizacional. Ahora bien, se debe comprender que la cultura organizacional es un elemento complejo que está compuesto por tres dimensiones, una primera dimensión denominada cultura de la organización, que responde a la parte más superficial y formal. Una segunda dimensión, conocida como cultura en la organización, que tiene que ver con la manera en que los miembros de la organización se expresan acerca de la cultura. Y, una tercera dimensión, que lleva por nombre cultura organizacional, donde confluyen aspectos y significados culturales mucho más profundos porque integra los dos primeros niveles (Gentilin, 2015).

Entre las herramientas que permiten evidenciar e integrar las tres dimensiones de la cultura organizacional se encuentra la narrativa, que además de incidir directamente en algunos aspectos de las organizaciones, tal como se mencionaba inicialmente, también puede ofrecer perspectivas adicionales que ayuden a visualizar, comprender y modificar factores culturales. Diferentes estudios, coinciden en que el uso de la narrativa puede facilitar el aprendizaje cultural entre los miembros de una organización, mostrar o sugerir relaciones colaborativas y reconocer las dimensiones sociales a través de la reproducción de las interacciones generales (Wilczewska, Søderberg, & Gut, 2019). También se ha encontrado que, mediante el uso de la narrativa, se pueden identificar contradicciones organizacionales, sirviendo de espejo para mostrar problemas y críticas concretas relacionadas con el contexto organizacional, incluso permite develar lo inexplicable, al dar acceso a dinámicas de poder que se dan en la arena política (Ivaldi & Scaratti,

2018). Y si bien es cierto que la narrativa tiene algunos limitantes que no llegan a reemplazar por completo la observación etnográfica (Ivaldi & Scaratti, 2018), como herramienta alcanza a manifestar significados compartidos e involucrar a los diferentes actores en un esfuerzo por dar sentido a los procesos organizacionales, definir identidades e ilustrar similitudes y diferencias entre los miembros de una comunidad (García & Hardy, 2007).

2. ENFOQUE METODOLÓGICO

En este apartado se presenta la aproximación metodológica llevada a cabo en la investigación, basada en un enfoque narrativo y cualitativo. Se expone la pregunta de investigación, la inmersión en el campo de estudio, la revisión de la literatura, la concepción del diseño del estudio, la definición de la muestra, la recolección y el análisis de los datos. El apartado finaliza con la manera en que se presentan los resultados.

2.1 Sobre el carácter de la investigación

De acuerdo con los tres enfoques que tiene la investigación científica, la presente se alinea con las características, procesos y aplicaciones de la investigación cualitativa que han planteado Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010). Con este tipo de investigación se exploran las experiencias que manifiestan haber tenido diferentes miembros de la comunidad de la Maestría GIC en diferentes ambientes: académicos, profesionales, laborales y personales. De estas experiencias se consiguen reconstruir datos de los cuales se extraen significados e interpretaciones que permiten al investigador tener un acercamiento a un fenómeno tal cual acontece en una persona (Touhy, Cooney, Dowling, & Murphy, 2013). En la teórica, a este tipo de técnica se le conoce como método fenomenológico. La fenomenología puede ir desde la descripción del fenómeno hasta la comprensión del mismo, pero su razón fundamental es acceder a la conciencia de la persona y aprehender aquello que esa conciencia sea capaz de revelar respecto a ese fenómeno. De ahí que la fenomenología es la ciencia misma de los fenómenos y el método para adentrarse en las vivencias de una persona y a las cuales les ha dado una significación (Guerrero-Castañeda, de Oliva Menezes, & Ojeda-Vargas, 2017).

La fenomenología busca aprender del fenómeno, no sobre el fenómeno, no es una exploración de la conciencia actual de las vivencias de una persona, sino la vivencia misma. A través de la entrevista fenomenológica se explora el para qué del

fenómeno, a diferencia de la investigación positivista, que explora la causa de un fenómeno (Streubert & Rinaldi Carpenter, 2011). El investigador se convierte en su propio instrumento de recolección de información, pues a él le compete sumergirse en el fenómeno a través del discurso de los participantes, que son los que en realidad están en el fenómeno mismo y son el hilo conductor a través de sus discursos, los mismos que han sido abordados en su conciencia y que se manifiestan a través del lenguaje.

Para llegar a este desenlace, también se desarrollan procesos inductivos donde se plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se infiere que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin (Abreu, 2014). A partir de un fenómeno dado, se pueden encontrar similitudes con otro, permitiendo entender procesos, cambios y experiencias. En esta etapa, se propone explorar y describir y, luego, generar perspectivas teóricas recurrentes y no lineales desde las que se analizan las realidades subjetivas de los participantes.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que el enfoque de la presente investigación es cualitativo y que combina los métodos fenomenológico e inductivo para lograr su objetivo. La implementación de ambos métodos da como consecuencia un resultado cargado de profundidad de significados, amplitud y riqueza interpretativa. Además, la combinación/integración de cada una de las experiencias permite contextualizar o ambientar una realidad general.

2.2 ¿Cómo la narrativa puede ser una estrategia para representar y conservar los conocimientos sobre la creación y evolución de la Maestría GIC de la universidad EAFIT?

En este trabajo, el planteamiento del problema parte de la pregunta de investigación ¿Cómo la narrativa puede ser una estrategia para representar y conservar los conocimientos sobre la creación y evolución de la Maestría GIC de la universidad

EAFIT? Una pregunta que esboza un problema particular enmarcado en la gestión de conocimiento.

Sobre la particularidad del problema, el interrogante se gesta desde el interior del objeto de estudio, la Maestría GIG de la Universidad EAFIT. Si bien, en los procesos educacionales y documentales de la Maestría se ha conseguido evidenciar gran parte de sus aprendizajes adquiridos durante estos años de historia, persiste la oportunidad de complementar esta información aplicando otras estrategias, evidenciando y recopilando conocimiento mediante formas distintas de representación.

Para las directivas del programa, evidenciar ese conocimiento desde otras perspectivas adquiere un significado importante. Esto debido a que permitiría reconfigurar conocimiento explícito y podría revelar aprendizajes nuevos que tal vez han estado ocultos. Los resultados de esta actividad serían de utilidad tanto para fines de acreditaciones como para la Maestría misma, en la medida en que se convierten en una herramienta para explicitar y socializar conocimiento dentro de su comunidad.

Investigar este caso particular se torna relevante porque se trata de una Maestría donde la gestión de conocimiento tiene un papel protagónico. El programa académico se destaca por su enfoque en áreas que son vitales para la sostenibilidad social y empresarial: la gestión de la innovación y el conocimiento (Universidad EAFIT, 2008). Este enfoque tiene sus raíces en una línea de pensamiento oriental personificada en dos autores: Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, quienes sostienen que la clave de la creación de conocimiento reside en la movilización y conversión de conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi citados en Baumard, 2000), y que los principales responsables de movilizar y convertir este activo son los miembros de la organización a través de sus relaciones organizacionales e interorganizacionales (Nonaka & Takeuchi, 1999). En su Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional, estos investigadores han modelado la dinámica que

explica cómo el conocimiento se crea, expande y transforma. A estas variaciones las han denominado “conversión de conocimiento” y se representan bajo cuatro formas diferentes: socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka & Takeuchi, 1999). Precisamente, sobre estas conversiones es que se desea investigar. Se pretende identificar cuáles de estas cuatro formas de representación se han venido desarrollado en la Maestría, en qué procesos operacionales de conocimiento se soportan (Henao-Calad et al., 2017), quiénes son los responsables de movilizarlas y qué conocimientos se desprenden de ellas.

Habiendo ilustrado el origen del problema, queda la pregunta más importante, ¿cómo hacerlo?, es decir, ¿qué estrategia permitiría realizar esta investigación? y ¿cuál método abordaría el problema de manera integral, abierta y flexible? Un abordaje que ofrezca una visión alterna a los resultados hasta ahora recopilados por la Maestría mediante el uso de sus procedimientos formales.

Frente a este desafío, se vislumbra en la narrativa una oportunidad estratégica para abordar el problema. Si la literatura narrativa ha podido contar historias que dan cuenta de los periplos y peripecias de diferentes personajes, de manera similar se podrá usar la narrativa para contar y recopilar experiencias de los miembros de la Maestría GIC. Citando tan solo el ejemplo de El héroe de las mil caras de Joseph Campbell (1949), se encuentra una obra que logra descubrir algunas verdades que han estado escondidas bajo las figuras de la religión y de la mitología y que consigue además, narrar los acontecimientos, transformaciones, experiencias, retos y gratificaciones que le sobrevienen a un personaje durante un momento de su vida. De manera similar, se espera que la narrativa ofrezca una alternativa para abordar el caso de estudio del presente trabajo. En ese orden, se plantea la hipótesis de aplicar la técnica de la narrativa y la estrategia de los contadores de historias, *storytelling*, como la opción más conveniente para alcanzar el objetivo propuesto. Investigaciones recientes así lo indican, es una estrategia excelente para documentar y transferir conocimiento en una organización a través de un vehículo familiar para cualquier persona: contar historias. Mediante la narración, se consigue

no solo capturar y condensar conocimiento valioso para una organización, a su vez facilita la transferencia del mismo entre los miembros que conforman la comunidad (Vélez Duque, 2018).

En ese orden de ideas, la técnica narrativa y de contadores de historias se convierten en la estrategia de este trabajo para abordar la pregunta de investigación. Un planteamiento que permite desarrollar un proyecto que no solo presenta un interés desde el lado institucional de la Maestría GIC, sino que resulta útil para el investigador. Los aprendizajes de esta experiencia pueden ser aplicados en otros escenarios. La experiencia que se logre con este trabajo podrá ser extrapolada a futuras situaciones organizacionales de gestión de conocimiento y/o consolidación de cultura de emprendimiento e innovación.

2.3 La relación entre el investigador y la Maestría GIC

El objeto de estudio del presente trabajo es la Maestría GIG de la Universidad EAFIT. El programa se ofrece desde el año 2014 en la sede de Medellín y, actualmente, cuenta con cinco cohortes, de las cuales hay dos en curso.

Durante los últimos dos años, el investigador ha formado parte de la comunidad de la Maestría como estudiante de la cuarta cohorte, ha participado del campo de investigación y conoce a algunos de los actores que se identifican como la muestra de la presente investigación.

Con este trabajo se pretende compilar experiencias desde la perspectiva de una persona que conoce el programa e identifica a los grupos que hacen parte de su comunidad. De esta manera logra ampliar su visión y enlazar vivencias ajenas que pueden llegar a resultar familiares. La condición de familiaridad del investigador con el objeto de estudio facilita el acceso a los datos y permite recopilarlos de una forma más eficiente y conveniente. El conocimiento del objeto de estudio por parte del

investigador también anima a la muestra para que participe de la investigación y posibilita que de las entrevistas resulten conversaciones y anécdotas interesantes.

2.4 La narrativa y el *storytelling* en la literatura

Sobre el uso de revisiones literarias se indaga lo suficiente para elaborar un marco teórico que sirva de referencia. Para la construcción del marco teórico se revisaron bases bibliográficas como SciELO y SAGEeBooks, además de publicaciones importantes como la revista *Journal of Knowledge Management*, una de las principales publicaciones académicas en el campo de la gestión de conocimiento.

Inicialmente, la revisión se basa en una búsqueda temática de los términos “contadores de historias”, “*storytelling*”, “narrativa” y “gestión de conocimiento” en múltiples combinaciones y traducciones. A partir de los resultados de esta búsqueda, se estudian 30 artículos que fueron seleccionados de acuerdo a dos parámetros: su índice de citación o a la concordancia del título con el propósito de la investigación. De esta primera revisión, se identifican varios autores destacados en la temática de contadores de historias. Entre los que figuran Platón, Aristóteles, Sófocles, Doug Lipman, Laurence Prusak, John Seely Brown, Katalina Groh y el principal referente en cuanto a *storytelling* organizacional, el académico australiano, Stephen Denning.

Identificar a los autores destacados sirve para realizar una segunda búsqueda, esta vez por autor, donde se identifican y revisan publicaciones que estos investigadores han escrito sobre el tema. En esta etapa, se da prioridad a los libros sobre otros tipos de publicaciones. En ese sentido, libros como *Squirrel Inc. A Fable of Leadership Through Storytelling* (Denning, 2004), *Improving Your Storytelling Beyond the Basics For All Who Tells Stories in Work and Play* (Lipman, 1999), *The Leaders Guide to Storytelling Mastering the Art and Discipline of Business Narrative* (Denning, 2005) y *Storytelling in Organizations Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management* (Seely Brown, Denning, Prusak, &

Groh, 2005) se convierten en las guías para fundamentar y desarrollar el presente trabajo. Los demás artículos y publicaciones que conforman el marco teórico, se usan a modo de complemento para apoyar ideas o ejemplificar casos prácticos. Por ejemplo, proyectos donde se ha aplicado la técnica del *storytelling* para evidenciar conocimiento tácito (Sakellariou et al., 2017) o estudios que confirman la eficacia de los contadores de historias como estrategia para gestionar conocimiento (Mutibwa, 2016).

2.5 Ideación y diseño del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2010) argumentan que “cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación” (p. 492). En el presente trabajo, las acciones que se proponen para concebir y llevar a cabo la ejecución de la investigación son de por sí un diseño singular.

Las operaciones se proyectan siguiendo un orden lógico, pero con posibilidad de iteración. El plan se inicia con el reconocimiento de la comunidad que hace parte de la Maestría GIC; posteriormente, se determina la muestra que hará parte del estudio y una vez que se confirma la voluntad de los actores para participar, se preparan las entrevistas, se citan las personas y se recogen los datos. Una vez recolectados los datos, se procesan, reescriben y validan con la fuente para garantizar su veracidad. Finalmente, una vez se tiene el visto bueno de los participantes, se procede a elaborar el reporte final de la investigación.

Ahora bien, si se toman en cuenta los procedimientos que contiene el diseño del estudio del presente trabajo se encuentra que, a pesar de su singularidad, el abordaje se aproxima a un tipo de diseño de estudio ya planteado en la literatura científica. La semejanza se da con el diseño narrativo, que en palabras de Hernandez et al. (2010) se elucida como los diseños en el que el investigador

recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas.

Así mismo, los autores resaltan lo dicho por Creswell (2013) que señala que el diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también una forma de intervención, ya que el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras o conscientes.

Las similitudes entre el diseño de este trabajo y el diseño narrativo se contrastan más claramente si se compara los procedimientos que se describen en el párrafo anterior con la figura 1, que explica paso a paso las acciones para llevar a cabo un estudio narrativo.

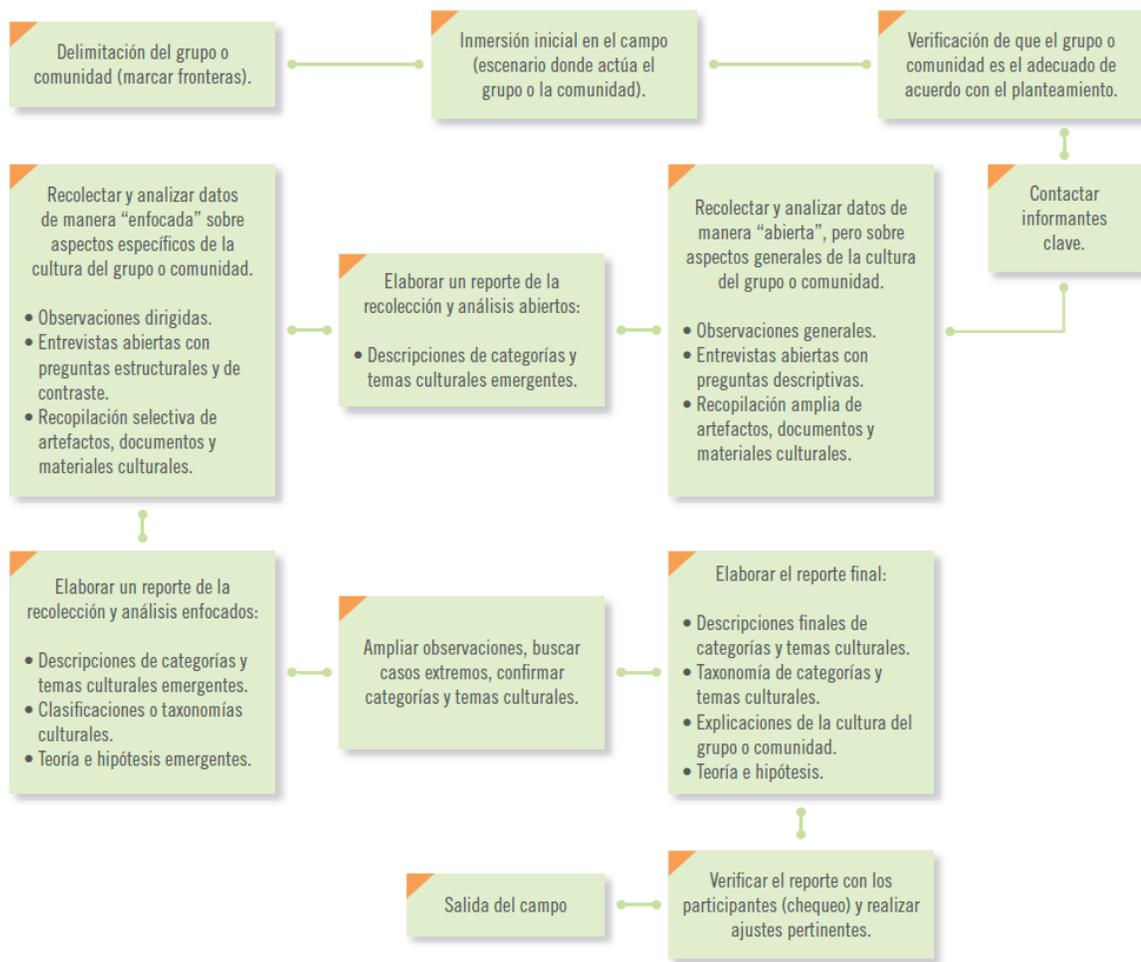


Figura 3. Principales acciones para llevar a cabo un estudio narrativo según Hernández Sampieri et al.

Fuente: Metodología de la Investigación (Hernández et al., 2010).

2.6 Los protagonistas de las historias

Se lleva a cabo un muestreo cualitativo propositivo, dicho en otras palabras, un muestreo que no está guiado por técnicas estadísticas (Hernández et al., 2010). El muestreo se divide en dos partes, el primero corresponde a uno diverso o de máxima variación que busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado. También se aplica con el objetivo de documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y

particularidades (Miles & Huberman, 1994). Es por ello que se tienen en cuenta los siete grupos que componen la comunidad de la Maestría GIC: fundadores, docentes, egresados (cohortes 1, 2 y 3) y estudiantes (cohortes 4 y 5). El segundo muestreo se realiza por conveniencia, en esta fase los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, casos disponibles a los cuales se tiene acceso (Otzen & Manterola, 2017). La muestra final se compone de siete individuos, cada uno de los actores pertenece a un grupo diferente tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Detalles de la muestra elegida

GRUPO	NÚMERO TOTAL DE MIEMBROS POR GRUPO	NÚMERO DE SELECCIONADOS POR GRUPO	NOMBRE DE LOS SELECCIONADOS
Grupo 1 (Fundadores)	3	1	Mónica Henao
Grupo 2 (Docentes)	19	1	Francisco López
Grupo 3 (Egresados: cohorte 1)	15	1	Bárbara Osorio
Grupo 4 (Egresados: cohorte 2)	10	1	Dioni Rodríguez
Grupo 5 (Egresados: cohorte 3)	20	1	José Andrés Monsalve
Grupo 6 (Estudiantes: cohorte 4)	18	1	María Isabel Martínez
Grupo 7 (Estudiantes: cohorte 5)	31	1	Sebastián Villegas

Fuente: Elaboración del investigador

2.7 Conversar con los protagonistas

La recolección de datos de una investigación cualitativa consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (Hernández et al., 2010). Bajo esta metodología, el investigador funge como instrumento recolector de datos a través de diversas herramientas que, para el presente caso, serán las entrevistas.

Como el método de investigación aplicado determina el tipo de preguntas que se deben formular para la muestra seleccionada, se confeccionaron preguntas alineadas con el enfoque inductivo y fenomenológico. Es así como se busca formular preguntas abiertas y neutrales que no delimiten de antemano las alternativas de respuesta, que faciliten al participante recordar la situación, proporcionando una información más amplia. Dichas preguntas son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas (Mertens, 2010). Asimismo, se usaron preguntas de tipo general y para ejemplificar, que parten de planteamientos globales (disparadores) para dirigirse al tema que interesa al entrevistador, llevando la entrevista a exploraciones más profundas (Grinell, Williams, & Ivonne, 2009). Igualmente, se formularon preguntas estructurales, donde se solicita al entrevistado una lista de conceptos, a manera de conjunto, y preguntas de contraste en las que se cuestiona acerca de similitudes y diferencias respecto a otros posgrados o experiencias análogas. Por otro lado, se usan preguntas de opinión y de expresión de sentimientos, así como preguntas de conocimiento, antecedentes y simulación. Se trata, entonces, de incluir todos los tipos de preguntas destinadas a recolectar datos producto de investigaciones de tipo cualitativo.

Sin embargo, estas preguntas no determinan la dinámica de las entrevistas. En la mayoría de los casos solo sirven de herramienta para iniciar las pláticas o redireccionarlas cuando se desvían de la intención del investigador. Al final, el curso de las entrevistas persigue un rumbo abierto, descomplicado y fluido, que termina produciendo más información de la que se genera cuando solo se cuestiona la muestra con las preguntas predeterminadas. Las tablas 2, 3, 4 y 5 exponen las

preguntas que se consideran al momento de realizar las entrevistas, según el tipo de persona al que se dirige.

Tabla 2. Catálogo de preguntas para los fundadores

¿Qué motiva la creación de esta Maestría?
¿De quién o dónde nace la idea?
¿Quiénes conformaron el equipo inicial? Actualmente, ¿Quiénes continúan trabajando?
¿Cuál es el factor diferencial de la Maestría GIC frente a otras maestrías enfocadas en innovación y/o conocimiento, sobre todo a nivel nacional?
¿Cuál es la visión de la Maestría? ¿Ha cambiado o permanece invariable?
¿Cuáles han sido los mayores obstáculos que han enfrentado?
¿Cuáles son los cambios más significativos que ha tenido el programa durante estos años?
¿Cómo calificaría el éxito del programa en cuanto a acogida, relevancia en el mundo académico y organizacional, y desarrollo profesional de sus egresados? ¿El éxito está soportado en alguna estrategia particular?
¿Han enfrentado fracasos? ¿Cuáles? ¿Cómo hubieran podido evitarlos?
Mencione tres logros que usted considere importantes para la Maestría GIC. En cada caso, ¿cuál fue la clave de éxito?
¿Qué retos enfrentan actualmente?
A nivel personal, ¿Cuál es la experiencia más significativa que recuerda de este proceso que ha tenido con la Maestría?

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla 3. Catálogo de preguntas para los docentes

¿Cómo se vinculó a la Maestría GIC? ¿Hubo alguna conexión o enlace en particular que determinara la vinculación al programa?
¿Ha tenido la oportunidad de dar clases en otros programas de maestría? ¿Cuáles?

¿Cuál es la materia o materias que ha dictado?
¿Con cuáles cohortes ha trabajado? ¿Qué resaltaría de la experiencia con cada una de ellas?
¿Ha habido cambios a nivel pedagógico? ¿Cuáles? ¿Qué los ha motivado?
A parte de la docencia, ¿Participa en otras actividades que involucren a la Maestría? ¿Cuáles?
¿Ha enfrentado fracasos? ¿Cuáles? ¿Cómo hubiera podido evitarlos?
¿Qué cualidades valora de los estudiantes de la Maestría? ¿Considera que estos deben trabajar o reforzar alguna habilidad o cualidad en particular?
¿Ha planteado sugerencias que puedan contribuir a la mejora continua y a la calidad de la Maestría? ¿Cuáles? ¿A raíz de qué experiencias surgieron estas recomendaciones?
¿De acuerdo a las evaluaciones docentes, qué retroalimentación ha recibido de parte de los estudiantes? ¿Cuál es su opinión respecto a estas retroalimentaciones?
A nivel personal, ¿Cuál es la experiencia más significativa que ha tenido con la Maestría?

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla 4. Catálogo de preguntas para los egresados

¿Cómo se enteró de este programa de Maestría?
¿Qué opciones de posgrado consideró antes de elegir esta Maestría?
¿Qué lo motivó a ingresar a la Maestría?
¿El programa cumplió con sus expectativas? Justifique su respuesta.
¿Qué elementos, características, cualidades destaca del programa? ¿Por qué?
¿A qué cohorte pertenece?
¿Ha interactuado con estudiantes o egresados de otras cohortes? ¿Qué actividades ha desarrollado con ellos?

¿Cuáles eran sus proyecciones a nivel profesional luego de graduarse? Actualmente, ¿Considera que ha cumplido con esas proyecciones o está en camino de alcanzarlas?
¿Labora actualmente? ¿En qué empresa? ¿Qué cargo desempeña? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
¿La Maestría le ha permitido desarrollarse como profesional? Justifique su respuesta.
¿La Maestría le ha brindado nuevas oportunidades laborales? Justifique su respuesta.
¿Qué sugerencias le daría a la Maestría?
¿Ha recomendado la Maestría a sus conocidos?
A nivel personal, ¿Cuál es la experiencia más significativa que ha tenido con la Maestría?

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla 5. Catálogo de preguntas para los estudiantes

¿Cómo se enteró de este programa de Maestría?
¿Qué opciones de posgrado consideró antes de elegirla?
¿Qué lo motivó a ingresar a la Maestría?
¿El programa ha cumplido con sus expectativas? Justifique su respuesta.
¿Qué elementos, características, cualidades destaca del programa? ¿Por qué?
¿Cuál ha sido la materia que más le ha gustado? ¿Por qué?
¿Cuál ha sido la materia que menos le ha gustado? ¿Por qué?
¿Qué impresiones tiene respecto a la cohorte a la que pertenece?
¿Ha interactuado con estudiantes o egresados de otras cohortes? ¿Qué actividades ha desarrollado con ellos?

¿Cuáles son sus proyecciones a nivel profesional luego de graduarse?
A nivel personal, ¿Cuál es la experiencia más significativa que ha tenido con la maestría?

Fuente: Elaboración del investigador

En lo referente a entrevistas, el promedio de duración fue de 70 minutos. En total se realizaron siete entrevistas que equivalen a 8.25 horas de grabación.

Tabla 6. Relación de entrevistas

ENTREVISTA	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	DURACIÓN	FECHA
1	Bárbara Osorio	104min	15 de mayo de 2019
2	José Andrés Monsalve	92min	16 de mayo de 2019
3	Sebastián Villegas	57min	20 de mayo de 2019
4	Francisco López	30min	22 de mayo de 2019
5	Mónica Henao	94min	29 de mayo de 2019
6	María Isabel Martínez	70min	2 de junio de 2019
7	Dioni Rodríguez	48min	25 de junio de 2019

Fuente: Elaboración del investigador

2.8 Construir las historias

El análisis de los datos es uno de los pilares principales en cualquier trabajo investigativo. Debe ser abordado de manera cuidadosa, dado que cualquier malinterpretación o falta de rigurosidad en esta etapa de la investigación tendrá repercusiones en el resultado. Fernández Núñez (2006) lo explica de la siguiente manera:

El análisis de datos cualitativos es emocionante porque se descubren temas y conceptos metidos entre los datos recolectados. A medida que se avanza en el análisis de los datos, esos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final (Rubin y

Rubin, 1995). Dicho análisis debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2005) (p. 3).

En ese sentido, el método en que se realiza el análisis influye en el resultado. En estudios previos, se ha establecido que la mejor manera de proceder conserva un orden lógico que inicia con la obtención de la información, su captura, transcripción y ordenamiento; para que posteriormente la información pueda ser codificada y, finalmente, integrada al relacionar la información derivada de la codificación entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación (Fernández Nuñez, 2006). En el análisis de los datos del presente trabajo se aplican estos lineamientos.

Se inicia con la recolección de los datos contenidos en las grabaciones de las entrevistas, se realiza una transcripción en la que se anota la información relevante para el objetivo de la investigación y, una vez se tiene toda la información transcrita, se procede a construir las historias que conformarán el resultado del trabajo. Consecutivamente, las historias se validan con los protagonistas para garantizar su veracidad, no sin antes haber pasado por una evaluación donde se verifica que la estructura de las historias guarde relación con las pautas determinadas por la narrativa. Una vez se ha validado la veracidad y coherencia de las narraciones, se procede a categorizar las historias de acuerdo con los propósitos organizacionales que ha determinado Denning (2004), el principal referente de la técnica de contadores de historias. Finalmente, se contrasta el resultado final con la intención inicial de la investigación, al relacionar los resultados con la gestión de conocimiento de la Maestría GIC.

2.9 Presentar la narración

El reporte de resultados se compone de portada; índice; resumen; introducción, donde se hace la descripción de la situación de estudio; marco teórico de referencia, que resume la teoría de la bibliografía consultada, y una narrativa central que presenta los hallazgos de la investigación a manera de historias que cuentan

experiencias, vivencias y aprendizajes de la comunidad de la Maestría GIG, a la vez que las categoriza y analiza. El trabajo concluye con una serie de conclusiones, reflexiones, recomendaciones y referencias.

3. CONTADORES DE HISTORIAS SOBRE EXPERIENCIAS DE LA MAESTRÍA GIC DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

La presentación de resultados de esta investigación se divide en dos productos: la narración de algunas experiencias de la Maestría CIG y un análisis de resultados. Este análisis, a su vez, está dividido en tres partes: anatomía, clasificación y propósito de la narración de historias como estrategia de gestión del conocimiento.

3.1 Una maestría en 7 historias

La siguiente narración se elabora a partir de los relatos recopilados durante las entrevistas que se realizaron a siete miembros pertenecientes a cada uno de los diferentes grupos que conforman la comunidad de la Maestría GIC: fundadores, docentes, egresados y estudiantes de las diversas cohortes.

Son siete historias las que componen la narración, divididas en siete capítulos que dan cuenta del origen, evolución e identidad de la Maestría a través de la suma de experiencias y vivencias individuales de algunos de sus miembros. El primer capítulo resume la historia, el proceso de consolidación y los retos que enfrenta el programa. El segundo capítulo deja ver los perfiles y características del grupo docente, a través de las identidades y anécdotas de algunos de los profesores. Los capítulos subsiguientes (IV, V, VI y VII), cuentan experiencias individuales de estudiantes de cada una de las cinco cohortes que hasta el momento han pasado por el posgrado. Cada una de estas vivencias es un reflejo del proceso de formación y desarrollo que se pretende, y revelan identidades en donde salen a relucir los valores, los puntos de vista y los conocimientos adquiridos por los individuos, en diferentes etapas de sus vidas.

Los 7 capítulos comparten elementos comunes. Las Ideas, aprendizajes, retos y vivencias que se plasman en ellos se derivan de la relación que tienen los protagonistas con la Maestría GIC. Esta ambientación compartida sirve de conector entre las diferentes historias permitiendo que el lector o a la audiencia que interactúe

con ellas pueda formarse una idea general y más completa del programa. Por otro lado, permite contrastar impresiones, conocer algunos de sus representantes, entender muchos de los procesos y características de este posgrado y, sobre todo, nutrir su comunidad y motivar la acción.

UNA MAESTRÍA EN 7 HISTORIAS:

Identidades y conocimientos de la Maestría GIC de la Universidad EAFIT

CAPÍTULO 1.

INICIO Y EVOLUCIÓN DE UNA IDEA INNOVADORA

Existe una idea errada acerca del inicio de la Maestría GIC de la Universidad EAFIT. Puede pensarse que fue creada para satisfacer una necesidad del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), pero lo cierto es que la idea surgió de conversaciones entre miembros de la Universidad EAFIT y de empresas del país interesadas en tener un programa novedoso que profundizara en los temas de conocimiento, innovación y tecnología.

Una vez que la idea se analizó, la Escuela de Administración de la Universidad, en particular el Departamento de Organización y Gerencia, estuvo interesado en desarrollar la idea y planteó un proyecto, en cabeza de Mónica Henao Cálad, para proponer un programa nuevo que integrara estos temas.

En principio, se conformó un equipo de trabajo encargado de buscar referentes a nivel mundial y realizar entrevistas para evaluar la acogida que podría tener un programa como este en el entorno nacional. Después de revisar varios posgrados de Asia, Europa y otros tantos a nivel nacional, finalmente decidieron que lo más novedoso y de mayor impacto para la región, sería diseñar una maestría que combinara la gestión de conocimiento y la gestión de la innovación. A nivel nacional,

los referentes se enfocaban en la Maestría en Gestión Tecnológica de la Universidad Pontificia Bolivariana y en la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia. Otras combinaban creatividad e innovación como la Maestría de la Universidad Autónoma de Manizales. Sin embargo, nadie había considerado combinar gestión de la innovación y conocimiento, y plantearlo, además, como una integración de ellos. Aún hoy ese planteamiento integrado es único en Colombia, aunque en los últimos años se han desarrollado más programas orientados a estos temas.

Habiendo definido la propuesta en la que se enfocaría la Maestría, Mónica y su equipo tuvieron que trabajar contrarreloj para completar las siguientes etapas del proyecto: estructurar el programa académico, conseguir las aprobaciones necesarias y organizar el lanzamiento oficial.

Para el año 2014, consiguieron las aprobaciones de los diferentes comités de la Universidad y obtuvieron el registro calificado para programas de educación superior de parte del Ministerio de Educación, un requisito que debe cumplir cualquier institución en el país que quiera ofrecer un pregrado o posgrado. Con un plan de estudio enfocado en formación integral y de estructura modular, ¡se lanzó oficialmente la Maestría GIC!

Superando la incertidumbre que presentaba una apuesta arriesgada, la Maestría tuvo una buena acogida. Y es que tan solo en la primera cohorte se matricularon 17 personas. Hoy en día, después de 6 cohortes, una por año, el número de aspirantes continua en aumento.

Mónica manifiesta que se ha aprendido mucho durante este tiempo, por ejemplo con el proceso de selección de los aspirantes, las modificaciones en el plan de estudio que ya va por su segunda versión, el enfoque de las materias y la integración entre ellas. Se espera que, en 2021, cuando se renueve el registro calificado, se planteen cambios que permitan tener un programa mucho más completo, en el que

se incluya una pasantía internacional que complemente el proceso de formación de los estudiantes.

También ha aprendido que mantener el equipo docente no es tarea fácil. Sobre todo, cuando hay tan pocas personas que dominan temas específicos de la Maestría. Mónica considera que la solución debe salir desde adentro, que egresados destacados se conviertan en profesores. Algo que ya se ha ido materializando, pues ya son cuatro los egresados que hacen parte del grupo de profesores de la Maestría.

Si bien hoy la Maestría GIC ha alcanzado un nivel de madurez, enfrenta una serie de retos que tiene pendientes por resolver. Uno muy importante tiene que ver con la construcción e integración de la comunidad GIC. Tanto estudiantes, como egresados y profesores manifiestan la necesidad de disponer de más espacios y actividades extracurriculares. Desde la Escuela de Administración se han adelantado estrategias que buscan atender estas solicitudes, por ejemplo: la unificación de actividades como cátedras, conversatorios y cursos extracurriculares que han permitido que toda la comunidad académica pueda acceder a espacios que antes era exclusivos de ciertos programas. Sin embargo, Mónica ha descubierto que el verdadero obstáculo reside en la falta de tiempo que tienen los miembros de la Maestría para asistir y vincularse con actividades extracurriculares. En la medida en que se garantice el compromiso por parte de los estudiantes y egresados, la coordinación estaría dispuesta a trabajar en pro de estos espacios.

Por otro lado, en la proyección que ha realizado la dirección de la Maestría GIC para los horizontes 1 y 2, se han identificado tres retos importantes para el futuro del programa. El primero tiene que ver con la renovación del registro calificado. El segundo consiste en que la pasantía internacional, una actividad que hoy se ofrece como una actividad extracurricular, pase a ser parte del plan de estudios. Y, por último, pero no menos importante, el tercer reto tiene que ver con la proyección nacional e internacional de la Maestría, para llevar el programa a otras ciudades en

el país, como Bogotá o Pereira, y a otro país, como Guatemala. Del cumplimiento de estos retos dependerá la consolidación de la Maestría GIC y de su comunidad.

CAPÍTULO II UN PILAR FUNDAMENTAL

Una idea novedosa necesita de gente audaz para su materialización y, también, precisa de un equipo de trabajo competente, creativo y con alto grado de conocimiento y compromiso que la pueda concretar, desarrollar, darle continuidad y que la haga crecer cada día. En el caso de un posgrado novedoso como la Maestría GIC, el grupo docente es uno de los pilares fundamentales. Pero, ¿Quiénes hacen parte de este grupo?, ¿Qué los hace especiales? y ¿Cómo han sido sus experiencias como docentes de este programa? Son algunas de las preguntas que este capítulo busca responder.

El grupo docente de la Maestría GIC es diverso. Está compuesto por profesores de cátedra, invitados especiales y profesores de planta. Es un grupo que se caracteriza por su conocimiento experto en diferentes campos, conocimiento que han adquirido de sus experiencias en el mundo académico y/o por su trabajo en el sector público y privado.

Si bien ha habido relevos en algunas asignaturas, se ha velado porque los nuevos profesores sean egresados destacados. Ya son varios los egresados de la Maestría que hacen parte de este selecto grupo. Casos como el Daniel Toro (Fondos de inversión), Ana Cecilia Diez (Procesos de conocimiento organizacional) o Bárbara Osorio (Gestión estratégica de innovación y conocimiento). Estas personas iniciaron como estudiantes del programa, tuvieron muy buen desempeño en él, se graduaron y ahora se destacan en diferentes campos a nivel profesional. Ellos hacen parte del cuerpo profesoral de la Maestría y entienden mejor que muchos las dinámicas y

necesidades del posgrado. Son egresados que comparten su conocimiento con las nuevas cohortes.

También hay muchos casos de profesores que desde el inicio de la Maestría GIC y hasta el día de hoy continúan al frente de una asignatura. Una prueba de lo anterior, es el caso de Francisco López, un psicólogo de profesión, que desde que comenzó a ofrecerse el programa ha estado frente a la asignatura de Principios de dirección. Ya son cinco cohortes las que han tenido la oportunidad de ver esta materia con él, y muchos coinciden en que fue una buena experiencia. Es esta una asignatura compleja, donde acontecen ejercicios particulares, donde los estudiantes pueden terminar viendo películas como la de “El abogado del diablo” para contrastar conceptos que inicialmente leyeron en los textos que componen la bibliografía del curso, textos que hablan de los tipos de poder y los estilos de dirección.

Pacho, como lo llaman en la Universidad, viene trabajando en EAFIT desde hace 27 años, inicialmente como psicólogo en el área de Desarrollo Estudiantil, posteriormente como profesor de la Escuela de Administración, luego como su decano por muchos años y desde el 2016 como profesor investigador de la misma Escuela.

A nivel de la Maestría GIC, Pacho ha logrado diseñar una asignatura flexible y adecuada a las necesidades de los estudiantes. Y es que no es el único posgrado donde dicta la materia. En la especialización en Gestión de Proyectos, por ejemplo, la materia se enfoca en aspectos como la organización adhocrática, mientras que en la Maestría GIC la enfoca en el manejo y resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la conformación de grupos.

En estos años como profesor de la Maestría GIC, ha sabido identificar que los estudiantes tienen intereses diferentes a los de otros posgrados, pues los estudiantes de la Maestría prefieren abordar los temas de manera holística, más que interesarse por herramientas particulares de gestión. A su juicio, esta forma de

abordar los temas de innovación y conocimiento hace la clase más cómoda y apropiada, sobre todo, cuando los factores socioculturales tienen relevancia.

Este abordaje particular combinado con buen sentido del humor, herramientas didácticas y diferentes actividades pedagógicas han sido la clave del éxito para que en la materia de Principios de dirección se propicien discusiones entre los estudiantes y se dé espacio a la reflexión y el aprendizaje.

A raíz de su experiencia, Pacho tiene unas ideas interesantes sobre el programa: ve la Maestría GIC como un posgrado que se consolida con una temática novedosa, como lo ha sido en su momento calidad total o, actualmente, sostenibilidad. Disfruta que los grupos sean mixtos, y que, si bien aclara que esta condición no es exclusiva de esta maestría, sí genera dinámicas y discusiones particulares que enriquecen y refrescan. Ahora bien, tiene claro que “como profesor debe saber evitar discusiones que no enriquecen el curso”. También resalta que la aproximación a los textos es distinta, según su criterio, esto obedece a cargas ideológicas o lógicas dominantes de los estudiantes o, simplemente, a intereses particulares.

Este profesor ha sabido establecer buenas relaciones con los estudiantes. En ese sentido considera importante propiciar más espacios de interacción para que estudiantes y profesores se conozcan. En su caso, conoce a los estudiantes cuando estos están culminando el último semestre y eso lo ha privado de ser director de trabajos de grado, actividad que él especialmente disfruta.

Cuando inició dictando clases en la Maestría, tenía la oportunidad de interactuar con los estudiantes que recién iniciaban su proceso de formación, pues la materia Principios de dirección se ofrecía en el segundo semestre, pero esto cambió luego de que se hiciera una evaluación de todo el programa de la Maestría, con los primeros egresados y algunos profesores. Así que en la segunda versión de la Maestría, la que actualmente está vigente, la materia quedó en el cuarto semestre. Un cambio justificado, pues de esta manera los estudiantes pueden llegar con más elementos y aprovechar mejor el curso. Pacho cree que estos espacios se irán

generando a medida que la Maestría se consolida. Sin embargo, propondría acciones sencillas como tener listas internas de directores que permitirían a los estudiantes acercarse a profesores que trabajan en temas comunes a sus proyectos. Soluciones como esta podrían ayudar a conectar a la comunidad académica sin tener que esperar a que se conozcan en clase.

Historias como las de Francisco, Daniel, Ana Cecilia o Bárbara reflejan los perfiles que tienen los docentes de la Maestría. También ilustran cómo sus capacidades y conocimientos son aplicados en clase para que el proceso de formación de los estudiantes sea una experiencia enriquecedora y significativa.

CAPITULO III UNA EMBAJADORA

Experiencias enriquecedoras y significativas se acumulan por montones en estos seis años de historia, pero en la Maestría GIC hay una persona que como pocas ha tenido la oportunidad de reunir experiencias desde diferentes roles. Se trata de una de las personas que inauguraron o estrenaron el programa, pues es miembro de la primera cohorte de la Maestría; una egresada ejemplar que continúa participando activamente en proyectos internos, combinando su vida laboral entre la empresa privada, la labor de docencia y la consolidación de la comunidad académica.

Su nombre es Bárbara Osorio, química farmacéutica de profesión, una mujer inquisitiva, crítica y participativa; cualidades que la han llevado a muchos lugares del mundo. Tras realizar varios posgrados, en el 2014 se aventuró a ingresar a una maestría que recién se estrenaba, motivada por un tema novedoso e interesante: la gerencia de la innovación y el conocimiento.

El primer día de clases se encontró con un grupo multidisciplinario donde convergieron médicos, ingenieros, administradores y comunicadores. Personas provenientes de diferentes áreas, pero con un elemento común, la experiencia en gestión. Sobre este punto, Bárbara lo considera como un elemento fundamental para quienes ingresan a la Maestría. Esa característica está alineada con uno de los requisitos de ingreso que establece para los candidatos un mínimo de 2 años de experiencia profesional, después de egresados de su profesión.

De su época de estudiante en la Maestría, recuerda el buen ambiente que encontró en la Universidad, los espacios de esparcimiento, el salón de clases, la calidez de la gente. Destaca que esta es una institución plural y diversa, que a veces carga con un estereotipo injustificado y que se desvanece cuando las personas tienen la oportunidad de conocer EAFIT desde adentro. Expresa que su materia favorita fue Pensamiento sistémico, una asignatura que transforma la actitud y la percepción del mundo de quienes la cursan. En palabras del profesor de la materia, Jorge Vélez Castiblanco: “La materia busca que la gente comprenda que los problemas son complejos, que tienen muchos factores interconectados y que la forma en que se comprende su contexto los afecta. La asignatura muestra algunas herramientas para aproximarse a cómo manejar la complejidad”.

A lo largo de su proceso de formación en la Maestría, Bárbara ha forjado relaciones basadas en la cooperación y el trabajo en equipo. Fue cocreadora de un semillero de investigación, participó de la primera misión a Alemania, una pasantía internacional que es opcional y que se ofrece anualmente en la Maestría, y hasta su trabajo de grado fue una oportunidad para trabajar con otras dos compañeras, en conjunto elaboraron un estado del arte sobre la gestión de la innovación y conocimiento.

Estas relaciones han perdurado en el tiempo o derivado en proyectos interesantes. Por ejemplo, el semillero fue clausurado, pero ahora existe un grupo de estudio con otros egresados del programa y la coordinadora de la Maestría, que se reúne

semanalmente y que trabaja temas como conocimiento experto o ingeniería de conocimiento. En palabras de Bárbara, “el grupo de estudio se ha convertido en un espacio de conocimiento espontáneo, libre, afectivo, un espacio para hacer amigos”.

Con el trabajo de grado ha tenido una dinámica similar. Han publicado su trabajo en dos congresos internacionales (Pilares y Ciki) y ahora están ampliando el alcance del trabajo hasta convertirlo en una propuesta de gestión integral de innovación y conocimiento.

Como egresada, en el 2017, creó junto con otros tres compañeros pertenecientes a la primera y tercera cohorte un diplomado que tiene por nombre Gestión del Conocimiento para la Innovación que va por su sexta cohorte. Este programa ha servido de abre bocas a la posgrado, ya hay una persona egresada del diplomado que continuará su proceso de formación en la Maestría GIC.

Bárbara combina diferentes actividades en el mundo empresarial y académico. Está vinculada desde hace algunos años como docente de la Maestría con la materia Gestión estratégica de innovación y conocimiento, también es directora de trabajos de grado y miembro del comité académico. En la industria farmacéutica, es la gerente de nuevos negocios del Grupo Afín, una compañía que trabaja con pacientes de alto costo. Quienes tienen la oportunidad de hacer una visita al Grupo Afín, pueden constatar cómo la gestión de la innovación y el conocimiento valorizan una organización. Al hacer un recorrido por la compañía, se encuentra una empresa moderna que ha adaptado tecnología de punta para apalancar sus operaciones y demuestra que la cultura de la innovación y el conocimiento están implantados en su ADN. Es maravilloso ver cómo una organización usa la información disponible del Sistema Nacional de Salud para generar valor y ofrecer soluciones innovadoras a los pacientes. Además, monitorea las prescripciones farmacéuticas, detecta posibles irregularidades como doble medicación o incompatibilidades, entrega los medicamentos en sus residencias y capacita los pacientes a distancia. Por otro lado,

y no es menos importante, Barbará hace parte de una comunidad de práctica independiente que gira alrededor de los temas de conocimiento en el país con un matiz importante de gestión humana.

Ahora, con cinco años de estar vinculada a la Maestría GIC, aprecia el abordaje distinto que tiene este programa. Disruptivo, no tradicional, donde no hay recetas. Es enfática al destacar lo importante del espacio, de lo ornamental. Conservar los espacios que fomentan la cultura de la innovación y el conocimiento, y que permean el proceso de formación, es un interés que ella asocia a la actitud arrolladora y gran pensadora de los eafitenses. Esta apreciación es justamente lo que la escuela oriental que estudia la gestión de conocimiento describe como “Ba”, un espacio compartido para relaciones emergentes, que puede ser físico, virtual o mental y que proporciona una plataforma para avanzar en el conocimiento individual y colectivo.

Como embajadora de la Maestría, promueve la acción y la colaboración entre colegas, una labor que, insiste, no solo le concierne a ella sino a todos los miembros de la comunidad. Alienta a demostrar a la sociedad mediante resultados que la gestión de la innovación y el conocimiento tienen el valor transformador para el crecimiento y la sostenibilidad. La Maestría GIC debe alcanzar mayor visibilidad, ayudar a fortalecer el ecosistema de innovación y conocimiento y demostrar que estos temas no son una moda pasajera. Estos retos no solo requieren de compromiso conjunto, de propuestas colaborativas y trabajo interdisciplinario, sino que obliga a mantener un proceso de aprendizaje permanente.

CAPÍTULO IV

INSPIRA, CREA, TRANSFORMA

“Universidad EAFIT Inspira Crea Transforma” es un lema que describe de manera concreta la misión y visión de la Universidad. Este lema ilustra perfectamente el proceso de formación y desarrollo profesional que ha tenido una de las integrantes de la segunda cohorte de la Maestría GIC, una persona que ingresó inspirada por

la reputación de la Universidad y la promesa de un posgrado que ofrecía enseñarle temas relevantes para un proyecto que recién comenzaba y con el que ya ha logrado resultados interesantes.

A esta licenciada, que desde el año 1987 viene trabajando con el colegio Marymount de Medellín, se le asignó en el 2015 la dirección que se encargaría de gestionar la investigación, desarrollo e innovación de la institución educativa. Como directora de I+D+I, durante estos 4 años, Blanca Dioni Rodríguez ha logrado consolidar una serie de logros que demuestran cómo la cultura de la innovación y el conocimiento va permeando cada día más la cultura de la institución.

Dioni sonrío y su mirada se ilumina cuando cuenta cómo ha sido este proceso. Compartir sus experiencias es la mejor manera de visibilizar el trabajo que ha venido realizando, y ya lo ha hecho en diferentes espacios como en el Instituto Tecnológico de Monterrey, cuando en el 2018 participó con una ponencia titulada “Cómo generar cultura de innovación en el colegio Marymount”. En estos espacios, expone las actividades que se han implementado en la institución, entre ellas, las ferias de innovación, actividades donde participan empleados, docentes y estudiantes que presentan ideas novedosas ante jurados conformados por personalidades del ecosistema de innovación de la ciudad. Por otro lado, Dioni refiere experiencias como los magazines RD & Marymount, un espacio virtual que nació de una idea planteada en su trabajo de grado de la Maestría y que promueve la transferencia de conocimiento experto para el beneficio de la comunidad académica. También comunica los ejercicios de *design thinking*, una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar soluciones a necesidades de usuarios. Estos últimos ejercicios los aprendió del exdirector de innovación de Bancolombia, Andrés Villegas, cuando fue su estudiante en la materia de Procesos de innovación.

A raíz de estos ejercicios, en su colegio han surgido programas como el de “Medellín sin Tabú”, una solución innovadora a un problema que manifestaban las estudiantes frente a la imposibilidad de poder conocer la ciudad, de no limitarse a ciertos espacios. Hoy, esta iniciativa se ha convertido en una actividad extracurricular donde 52 estudiantes tienen la posibilidad de explorar y conocer diferentes comunas y espacios culturales de Medellín. La iniciativa ha logrado transformar la percepción que tienen las estudiantes de su ciudad. Incluso la Alcaldía de Medellín se ha mostrado interesada en vincularse a este proyecto y ha realizado actividades de socialización para que otros colegios se sumen a esta actividad.

Con los docentes del Marymount también ha venido estructurando actividades y estrategias en pro de la gestión de la innovación y el conocimiento. Retos como “Step by Step” donde se busca favorecer un ambiente propicio para que las estudiantes sean autónomas, especialmente en el momento en que las niñas hacen la transición entre primaria y secundaria. También fomenta ejercicios para compartir y explicitar conocimiento, con docentes que están próximos a jubilarse y que cuentan con amplia experiencia en lectoescritura. Con ellos han diseñado espacios y conformado grupos de trabajo que se reúnen periódicamente para intercambiar conocimiento, observar el método de enseñanza de sus colegas en el salón de clases o construir guías y documentos de apoyo. Estas actividades han sido bien recibidas por los profesores, a tal punto que se han implementado de manera autónoma. Esta dinámica está alineada al objetivo estratégico de la gestión de innovación y conocimiento: lograr que los diferentes departamentos y áreas de la organización adopten la gestión de I+C de manera autónoma y voluntaria.

Para llegar a este punto, Dioni ha contado con el apoyo de la rectoría y de un equipo de trabajo que tiene por nombre “Innovate”, en el que participa personal de diferentes áreas como Mercadeo, Comunicaciones, Administrativos y Servicios generales. Este es un apoyo mancomunado que ha generado una serie de aprendizajes y resultados innovadores que han logrado transformar no solo a la

institución, sino que se han convertido en modelos para otros colegios y para Medellín.

Dioni es clara al enfatizar que no todo ha sido color de rosa, a pesar del apoyo de la rectoría y de sus colaboradores, han tenido que aprender a sortear ciertos obstáculos, conflictos de interés, agendas y prioridades. Cuestiones que muchas veces dificultan el proceso, pero no por ello se debe dejar de insistir. Desde su experiencia, en los procesos iterativos de aprendizaje se vale equivocarse, se debe ser perseverante sin ser invasivo, tocar puertas e integrarse al ecosistema educativo y de innovación de la ciudad. Además, debe procurarse la comunicación de resultados, llevar indicadores de gestión y, sobre todo, comprender que la gestión de innovación y conocimiento es social. Bajo estas convicciones continúa trabajando para seguir acumulando logros que ayuden a expandir la cultura de innovación y conocimiento en el ecosistema de la ciudad.

CAPITULO V

GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO CON ENFOQUE SOCIAL

Cuando se habla de innovación es común remitirse a un entorno empresarial o de mercado, pero cada día hay más personas interesadas en llevar estos procesos de creación a nuevas prácticas sociales. José Andrés Monsalve es una de esas personas. Desde hace 27 años, viene trabajando en el sector educativo y no ha parado de investigar y desarrollar nuevas estrategias que permitan transformar desde lo social. En esta búsqueda ha perfilado su experiencia profesional. Este licenciado en educación de niños especiales, con especialización en Gerencia Social, está vinculado desde hace 14 años a la Fundación Antonio Restrepo Barco, donde coordina la línea de educación en pro de mejorar la educación rural.

En el año 2016, queriendo complementar su formación, busca un posgrado distinto, nada disciplinar, que no fuera relativo a la educación, algo en lo que se sintiera bien y pudiera evolucionar. No sabía que una conocida suya justamente se había acabado de graduar de una maestría que reunía lo que él buscaba. Como se señala desde la teoría de los seis grados de separación, cualquier persona está conectada a otras por una cadena de conocidos. Resultó que José Andrés conocía a Ana Cecilia Diez, graduada de la primera cohorte de la Maestría GIC y quien desde hace tres años trabaja como docente de la materia de Procesos de conocimiento organizacional. Eventualmente pudo hablar con Ana Cecilia y, sumada la apreciación que tenía de EAFIT, decide ingresar al programa.

En la Universidad veía una institución competitiva, orientada a resolver necesidades de las organizaciones, un espacio con buena infraestructura, herramientas y conexiones en donde podía aprender de gestión de innovación y conocimiento. Hoy, todavía, conserva esa apreciación y expresa estar enamorado tanto de su alma mater, la Universidad de Antioquia, como de la Universidad EAFIT. Valora inmensamente la oportunidad de conocer y recoger experiencias de una universidad pública y una privada.

En su paso por la Maestría GIC construye relaciones sociales que para él son puentes al conocimiento. Ya sea en el grupo de estudio de la Maestría o cuando simplemente conversa con sus colegas y amigos, aprovecha para reflexionar y opinar sobre temas que generalmente orbitan en torno a lo social, la educación y la gestión del conocimiento. Conversar con José Andrés es oírlo decir cosas como que “las organizaciones sin ánimo de lucro no son organizaciones con ánimo de pérdida”, o que existe una diferencia entre competencias y saberes, explicando que las primeras están asociadas a la sabiduría práctica (Phronesis) y que los saberes, por otro lado, están asociados al deseo y al aprendizaje. Sobre todo, le gusta plantear marcos para que organizaciones sin ánimo de lucro hagan innovación social. Este último tema lo viene desarrollando especialmente desde que realizó su trabajo de grado, hasta el punto en el que las comunidades y grupos étnicos con los

que trabaja se involucran y son protagonistas activos en los procesos sociales de los que participan, esto es, que no son meros espectadores o sujetos ajenos a las propuestas que buscan innovar y transformar su ecosistema.

Como egresado, atesora el conocimiento que le compartieron sus profesores. Conocimiento que ha permeado positivamente en su vida laboral. Cosas tan triviales como las reuniones con su equipo de trabajo ahora tienen una dinámica distinta, se enfocan en reflexionar, conversar, concretar ideas y no tanto en el ejercicio de revisar indicadores y presentar cientos de diapositivas. Hoy confiesa que le hubiera gustado haber visto más contenido relativo a la innovación social. Para su fortuna, sobre este punto, la coordinación de la Maestría ha procurado fortalecerse. Precisamente por estos días, se está promocionando un curso sobre el tema. El curso se llama “La innovación social, un proceso de transferencia y creación de conocimiento con impacto social”, muy seguramente José Andrés va a estar entre los participantes del curso.

CAPITULO VI DESEOS Y REALIDADES

En la Maestría GIC confluyen personas de diferentes profesiones, edades e intereses, pero sobre todo se atrae a profesionales jóvenes que buscan un posgrado novedoso que les permita complementar su formación y les abra nuevas puertas en el campo laboral.

En la cohorte cuatro se ve reflejada esa tendencia. De sus 17 estudiantes, la mayoría comparte un rango de edades entre 27-35 años. Dentro de este grupo podemos encontrar personas como María Isabel Martínez, una ingeniera industrial de 28 años que comenzó su vida profesional como practicante en la Compañía Nacional de Chocolates (CNCH) y a donde posteriormente regresó a formar parte del equipo de investigación y desarrollo después de haber estado trabajando durante un par de años en Conasfaltos como profesional de normalización. Es ella una estudiante de la Maestría que está próxima a graduarse y que desde hace poco

más de un año viene trabajando en temas de innovación y conocimiento en Celsia, la compañía líder en energías renovables no convencionales para empresas, hogares y ciudades de Colombia.

Interesada por la innovación, en el 2014 realizó un diplomado en herramientas de creatividad, innovación y gestión tecnológica en la Corporación Universitaria Lasallista y, en el 2017, decidida a continuar aprendiendo del tema, comenzó a buscar maestrías que le permitieran alcanzar ese objetivo. En su búsqueda consideró varias opciones que orbitaban en torno a la gestión tecnológica y la gestión de la innovación, entre ellas, la Maestría en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia. Pero, finalmente, encontró en EAFIT una opción que llamó su atención, una maestría que integraba la gestión de la innovación y la gestión de conocimiento. Hoy María Isabel, como muchas otras personas, está convencida que este es el “matrimonio perfecto”, que no hay innovación sostenible sin gestión de conocimiento.

De estos dos años como estudiante de la Maestría GIC, valora los conocimientos adquiridos. Ahora entiende mucho mejor cómo es el funcionamiento de las organizaciones, ha perfeccionado sus habilidades de liderazgo y cuenta con mayores elementos para ser mejor profesional. También agradece las relaciones que durante estos años ha construido con sus compañeros, con sus amigos, y atesora las actividades y discusiones que se generaron en los salones de clases, ya que de ellos derivaron aprendizajes que permiten entender a otros y donde no solo salieron a relucir cuestiones académicas sino aspectos personales que dejan espacio a la reflexión. A pesar de este balance positivo, anota que le hubiera gustado contar con más espacios para compartir con los profesores y conocer las experiencias de colegas de cohortes anteriores. Frente a esto, María Isabel reconoce que a su grupo le faltó haber sido más propositivo. Se pregunta ¿cómo

podrían hacer los estudiantes para solucionar lo que no les gusta? y ¿cómo generar un marco para la acción, propiciar el cambio y la mejora continua?

Próxima a concluir sus estudios, viene desarrollando su trabajo de grado, una propuesta para gestionar conocimiento en Celsia. A esta empresa la conoció en 2017, cuando instalaban los techos solares de la planta de producción de la CNCH. Interesada en la compañía, aplicó a una convocatoria y en año el 2018 se retiró de la CNCH para entrar a formar parte del equipo de gestión humana de Celsia. Entre las razones que motivaron su contratación, pesó su formación en gestión de la innovación y el conocimiento. En Celsia esperan que con sus habilidades pueda proponer ideas y soluciones que beneficien a la organización.

María Isabel también ha llevado sus conocimientos más allá del plano laboral, le encanta ayudar y participar en actividades altruistas con impacto social. Es voluntaria en colegios del barrio La Gabriela, del municipio de Bello. Allí hace pedagogía en grupos difíciles, combinando metodologías de educación con técnicas de gestión de la innovación y el conocimiento. A través de esta estrategia, ha logrado comprender que los niños aprenden de maneras distintas y que puede idear material y ejercicios tanto para los niños que aprenden de manera visual como para los que son más auditivos. De esta manera, demuestra que hay espacio para que la gestión de la innovación y el conocimiento se despliegue en diferentes entornos y resuelva diversas problemáticas.

María Isabel refleja las expectativas de muchas personas que ven en la Maestría GIC una oportunidad para aprender y crecer profesionalmente. Es un ejemplo de cómo esas expectativas se van materializando.

CAPÍTULO VII

AL DEMONIO CON LAS CIRCUNSTANCIAS, YO CREO OPORTUNIDADES

La frase de este capítulo es tomada de una frase dicha por el artista, maestro de artes marciales, actor, cineasta, filósofo y escritor chino-estadounidense Bruce Lee. En la vida hay que salir a buscar oportunidades y si no existen, crearlas. En el

mundo de la innovación abundan las oportunidades, pero solo quienes saben buscarlas pueden aprovecharlas. Quienes las encuentran generalmente son personas polifacéticas y atrevidas como Bruce Lee.

La Maestría GIC tiene contemplado en su plan de estudio una pasantía internacional para que sus estudiantes tengan la oportunidad de conocer empresas, universidades y organizaciones que hacen parte de los ecosistemas de innovación y conocimiento. En la quinta cohorte hay un estudiante que acaba de regresar de una experiencia similar y con la ventaja de que no le costó un centavo. Todo gracias a una beca para participar de la Escuela de Verano “Doing Business in Europe”, un programa de 2 semanas que recorre diferentes países del continente y en el que estudiantes de diferentes lugares del mundo aprenden de primera mano sobre negocios, economía circular, emprendimiento e innovación.

El afortunado se llama Sebastián Villegas. este estudiante de la Maestría GIC aplicó a la beca que fue promovida desde la coordinación de la Maestría, se la ganó y ahora acaba de regresar de República Checa y Alemania lleno de valiosas experiencias. Entre las diferentes actividades en las que participó en la Escuela de Verano, tuvo la oportunidad de asistir a clases en la Universidad de Económicas (VSE) de Praga, recorrer las plantas ensambladoras de Skoda y Porsche, visitar la compañía de software Avast y conocer sobre estrategias de emprendimiento de la mano de la tercera aceleradora de Alemania, SPINLAB.

Sebastián es un joven que bien podría clasificarse como *millennial*, una clasificación que se ha popularizado para describir a las personas nacidas entre finales de los ochenta y principios del 2000, que se caracterizan por su familiaridad con las

comunicaciones y las tecnologías digitales, por su espíritu aventurero y su sed de experiencias. A sus 27 años, Sebastián se ha lanzado a diferentes aventuras que él define como procesos de descubrimiento. En estas aventuras ha podido conocer diferentes culturas y acumular experiencias interesantes.

Este gastrónomo y administrador de empresas también conoce los desafíos de emprender, desde hace más de cuatro años viene trabajando en su propio restaurante. La Gustela es un proyecto gastronómico que ha sabido encontrar un espacio en la ciudad a través de una propuesta que ofrece un ambiente especial y una experiencia diferente a la hora de comer.

Inquieto, participativo y a pesar del poco tiempo que lleva como estudiante de la Maestría GIC, Sebastián ha alcanzado buena visibilidad dentro de la comunidad académica. Esta visibilidad, en parte, se debe a que todos en la Maestría se enteraron de que uno de sus compañeros se había ganado una beca para asistir a la Escuela de Verano en Europa; también, por su experiencia como emprendedor y a que fue candidato a representante estudiantil, una vacante que este año terminó sin representación de los estudiantes de posgrado debido a la baja votación. Este último punto es importante resaltarlo ya que es un reflejo del reto que tienen los estudiantes: desempeñar un rol representativo frente a decisiones de la universidad, ser más propositivos y no quedarse en la crítica. Además, sus compañeros de clase han conocido el negocio de Sebastián porque él siempre trata de aplicar todos los conocimientos impartidos en las materias a La Gustela, siendo no solo una forma de divulgación sino una forma de apropiación de conocimiento. Ojalá que las experiencias de Sebastián pudieran servir de ejemplo y motivaran a los estudiantes no solo de la Maestría GIC, sino a todos en la Universidad, para que participen activamente y tomen la iniciativa frente a muchas oportunidades que ofrece EAFIT.

CAPÍTULO DE CIERRE

CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS

Las siete historias que se presentaron en esta narración, revelan caminos recorridos y cuentan las experiencias acumuladas de distintos miembros de la comunidad de la Maestría GIC de la Universidad EAFIT. Caminos que se trazaron en diferentes momentos, pero que están estrechamente entrelazados y conservan elementos comunes. En estas narraciones, los protagonistas están motivados por intereses afines y persiguen metas que tienen por objeto el desarrollo no solo del individuo, sino la consolidación de la comunidad de la Maestría y la posibilidad de contribuir a la sociedad a través de la gestión la innovación y el conocimiento. En cada recorrido, las historias cuentan experiencias donde salen a relucir aspectos relativos a la identidad y donde se promueven objetivos organizacionales tales como: promover el trabajo en equipo, compartir conocimiento, transmitir valores y motivar a la acción. Ojalá estas historias sirvan de ejemplo y de guía para los próximos integrantes de la comunidad académica y para el resto de personas interesadas en el campo del conocimiento y la innovación.

TODAS ESTAS HISTORIAN CONTINUARÁN...
¡ADEMÁS, QUEDAN MUCHAS MÁS POR DESCUBRIR!

3.2 Análisis de la narración

En el análisis de los resultados, se estudia la narración desde diferentes aspectos. Primero, se compara de manera individual cada una de las historias para identificar qué elementos descritos en la teoría están presentes en los relatos y se revisa si la narración reúne todos los elementos que debe contener una buena historia. Posteriormente, se realiza una clasificación de los relatos de acuerdo con sus características; tal y como propone el sistema de categorización de Denning (2004). El análisis finaliza con una evaluación de la técnica de contadores de historias como

estrategia de gestión de conocimiento, uno de los objetivos que pretende la investigación.

3.2.1 Anatomía de las historias

Cada una de estas historias se construyó teniendo como referencia los elementos y la estructura que determina el género literario de la narrativa (Picón Casas, 2013). En cada historia se pueden encontrar los elementos que componen una buena historia: narrador, personajes, trama o argumento, ambientación, tema y estilo. Así mismo, se pueden encontrar las partes que conforman una historia: incidentes, desarrollo de la acción, clímax y término de la acción. Con todo, cabe mencionar que estas partes no siempre se presentan de manera cronológica.

Además, hay otro elemento común en todas las historias que vale la pena resaltar y que tiene que ver con el cierre o terminación de las historias: cada una de ellas tiene un final abierto en tono positivo. Esto es así porque, básicamente, se quiere dejar una sensación de continuidad, pero también se tiene como propósito dar lugar a diferentes interpretaciones, procurando, eso sí, que, en ningún caso, la narración parezca incompleta o pueda resultar confusa.

3.2.2 Clasificación de las historias

Así como se consideraron las normas y recomendaciones del género narrativo, igualmente se aplicaron los parámetros específicos definidos para cada tipo de historia. Estos parámetros han sido desarrollados por los expertos en el arte de contar historias y se encuentran referenciados en el marco teórico de este trabajo.

De acuerdo con la clasificación de Denning (2004), son siete los tipos de historias organizacionales: historias para motivar a la acción, historias de identidad, historias para compartir conocimiento, historias para promover el trabajo en equipo, historias

evocativas, historias para neutralizar información negativa e historias para transmitir valores.

Las siete historias que componen el relato que presenta este trabajo se clasifican en historias de identidad, historias para motivar a la acción (*springboard*) e historias para compartir valores. Sin embargo, si se analiza detenidamente, se encuentra que todas ellas combinan elementos de otros tipos de historias. Al combinar elementos de diferentes tipos de historias, se pretenden transmitir múltiples mensajes que pueden llegar a ser decodificados según el tipo de lector que los analice. En la tabla 7 se hace una clasificación de cada uno de los capítulos que componen la narración y se identifican los elementos complementarios.

Tabla 7. Clasificación de las historias de acuerdo a su contenido

CAPÍTULO	TÍTULO	CLASIFICACIÓN	ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS DE OTROS TIPOS DE HISTORIAS
I	Inicio y evolución de una idea innovadora.	Historia de identidad	Elementos Evocativos Elementos para compartir K
II	Un pilar fundamental	Historia de identidad	Elementos para compartir K Elementos para transmitir valores
III	Una embajadora	Historia para motivar a la acción	Elementos de identidad Elementos para promover trabajo en equipo
IV	Inspira, crea, transforma	Historia para motivar a la acción	Elementos de identidad Elementos para compartir K
V	Gestión de innovación y conocimiento con enfoque social	Historia de identidad	Elementos evocativos
VI	Deseos y realidades	Historia de identidad	Elementos evocativos
VII	Al demonio con las circunstancias, yo	Historia para transmitir valores	Elementos de identidad Elementos para motivar a la acción

	creo oportunidades		
--	-----------------------	--	--

Fuente: Elaboración del investigador

Las historias se desarrollaron siguiendo un hilo conductor que va presentando de manera cronológica cada uno de los siete capítulos. Este hilo conductor, además de enlazar los capítulos, va tejiendo una red de relaciones que alimenta y enriquece la narración.

El primer capítulo, titulado “Inicio y evolución de una idea innovadora”, da cuenta de la identidad institucional que viene consolidando el programa. Esta identidad se logra construir a partir de las apreciaciones y experiencias de la coordinadora de la Maestría GIC. A partir de sus recuerdos, se rememoran los hechos más destacados de la historia del programa, a la vez que se enlaza con aprendizajes y retos para el futuro.

En el segundo capítulo, titulado “Un pilar fundamental”, se muestran algunos de los perfiles de los profesores que componen el grupo docente. Si bien se enfoca en la experiencia particular de uno de ellos, también alcanza a esbozar características y valores de quienes han entrado recientemente a formar parte de este selecto grupo. Esta historia pretende dilucidar la identidad de un grupo que es muy importante para la comunidad de la Maestría, un grupo que, desde su perspectiva, puede aportar apreciaciones interesantes.

A partir del tercer capítulo, se introducen personajes que hacen parte de las diversas cohortes de la Maestría. Estas historias permiten ver diferentes niveles o etapas de formación y desarrollo profesional.

En el tercer capítulo, titulado “Una embajadora”, se cuenta la historia de una de las primeras egresadas de la Maestría. Un personaje que ha sabido aprovechar cada momento para dar y mostrar lo mejor de sí y que invita a seguir su ejemplo.

En el cuarto capítulo, titulado “Inspira, crea, transforma”, se cuenta la estimulante experiencia de una egresada de la segunda cohorte a través de sus logros en el ámbito educativo. Estos logros no están meramente enunciados, se pretende dar una explicación de las acciones que llevaron a su realización.

En el quinto capítulo, titulado “Gestión de innovación y conocimiento con enfoque social”, se relata la historia de un egresado de la tercera cohorte. Un personaje con intereses altruistas que viene trabajando para darle un enfoque distinto, sin ánimo de lucro, a la gestión de la innovación y el conocimiento. Una historia que puede evocar una perspectiva distinta de lo que normalmente se espera de la innovación y el conocimiento.

El sexto capítulo, titulado “Deseos y realidades”, narra la historia de una estudiante próxima a graduarse. El relato logra reflejar un perfil con el que muchos de los miembros de la Maestría pueden identificarse. Una experiencia que contrasta las expectativas y las posibilidades que se abren con este programa.

Por último, el séptimo capítulo, titulado “Al demonio con las circunstancias, yo creo oportunidades”, presenta a uno de los integrantes más recientes de la comunidad de la Maestría. Un estudiante de la quinta cohorte que, a pesar del corto tiempo que lleva vinculado al posgrado, ha logrado visibilizarse como un estudiante que abanderada diferentes causas y representa cualidades que debería reunir cualquier persona que quiera impactar a través de la innovación y el conocimiento.

3.2.3 Propósito de la narración de historias como estrategia de gestión del conocimiento

La estrategia de contadores de historias cobra relevancia y se convierte en una herramienta para recopilar y narrar experiencias individuales de diferentes representantes de la Maestría. Si bien las historias no son suficientes para

consolidar una memoria colectiva, sirven de trampolín para nutrir a la comunidad e indagar acerca de las experiencias y lecciones que han dejado cinco años de la Maestría GIC. Estas experiencias, además de complementar la información institucional, tienen el potencial para revelar conocimientos relacionados con el diseño, montaje y ejecución del programa de maestría, a la vez que demuestran algunas de las habilidades y conocimientos que van desarrollando los miembros de la comunidad académica a medida que completan su formación. Adicionalmente, estas experiencias exhiben cómo estas habilidades son aplicadas en sus entornos personales para transformarlo positivamente y servir de ejemplo para que otros las pongan en práctica.

De acuerdo a lo anterior y a los resultados obtenidos con este trabajo, se podría plantear la idea de que con la Maestría GIC se creó un programa novedoso y, actualmente, por su acogida, por su impacto en los estudiantes, profesores y egresados y por la transformación en sus organizaciones y vidas se podría decir que realmente sí es una innovación.

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo consiguió recopilar y narrar experiencias de algunos de los miembros de la comunidad de la Maestría GIC de la Universidad EAFIT, a través de la técnica narrativa y la estrategia de los contadores de historias (*storytelling*). Se reunieron siete historias que, presentadas en conjunto, lograron contar y evidenciar aspectos relevantes asociados a la gestión del conocimiento del programa.

Los relatos recopilados en este trabajo dan cuenta de aprendizajes y conocimientos adquiridos durante seis años de historia que acumula el posgrado. Entre los conocimientos evidenciados, se destacaron aprendizajes de la coordinación para mejorar procesos operacionales inherentes al funcionamiento, sostenimiento y consolidación del programa. Estos aprendizajes también permitieron comprender el porqué de cambios y ajustes realizados al plan de estudio. Así mismo, se manifestaron necesidades y expectativas de los estudiantes. Dichos aspectos se expresaron abiertamente o se encuentran inmersos en la identidad de los protagonistas de los relatos. También se expusieron dinámicas a nivel pedagógico que revelaron la asertividad, la preparación y el conocimiento experto de los docentes y, de igual forma, se comprobaron las habilidades y competencias que desarrollaron los estudiantes durante su etapa de formación. Entre tales habilidades y competencias, resaltaron su pensamiento crítico, su visión estratégica y gerencial o su capacidad para resolver problemas o diseñar procesos de innovación y conocimiento. Asimismo, se pudieron mostrar casos que dan cuenta de cómo estas cualidades se pusieron en práctica, ejemplificando el impacto de la maestría GIG en el entorno local, el ecosistema de innovación y conocimiento y en la sociedad en general. En suma, un impacto positivo y generador de valor.

Los resultados de la investigación demostraron la efectividad de la técnica de contadores de historia (*storytelling*) como estrategia para narrar experiencias y vivencias en comunidades y entornos organizacionales. En ese orden de ideas, la hipótesis planteada inicialmente resultó cierta.

Los seres humanos tienen una predilección natural por las historias. Estas son un medio esencial de comunicación y aprendizaje que predispone a las personas a querer contar sus experiencias y vivencias, especialmente con miembros de su comunidad. El problema es que muchas veces las personas no tienen las capacidades narrativas o un canal para hacerlo. En esos casos, la técnica de contadores de historias se presenta como una oportunidad para que la gente comparta sus experiencias a través de un interlocutor que transcriba y presente los hechos de una manera llamativa y eficaz. Las pautas determinadas por la técnica del *storytelling* consiguen alcanzar ese objetivo.

En lo referente a la manera en que se presentaron las historias, se consiguió dar sentido a un conjunto de relatos individuales que, de otra manera, no hubieran podido tener el poder de evidenciar el conocimiento adquirido durante toda la historia del programa. La sistematización interconectada de las historias facilita entender el contexto u escenario común en el que se desarrollaron las experiencias y vivencias de los protagonistas. Esta también permitió ilustrar más claramente cómo es la gestión de conocimiento de la Maestría.

La recopilación de experiencias que presenta este trabajo complementa la información institucional. En cada caso, se ha documentado información y conocimiento sobre el mismo tema, la Maestría GIC de la Universidad EAFIT, pero se ha hecho a través de técnicas y estrategias distintas y bajo una perspectiva diferente.

En lo que atañe al marco teórico, en la técnica de la narrativa se halló un género literario donde abundan diferentes formas y estilos de contar historias. Ahora bien, en un contexto organizacional, se encontró como referente principal la técnica del *storytelling*, una idea principalmente desarrollada por el académico Stephen Denning. Si bien hay otros autores como Doug Lipman o Laurence Prusak que investigan el mismo tema, todos siguen la misma línea y plantean ideas similares o complementarias a las propuestas por Denning.

Denning aglutina conocimiento sumamente útil: recomienda pautas para construir historias e instruye al narrador para que desarrolle habilidades y adquiera posturas propias de un buen contador de historias. Además, plantea un sistema de clasificación de las historias de acuerdo con su propósito organizacional.

Haber indagado en el género narrativo y seguido el modelo de Denning , facilitó la aplicación de la técnica de contadores de historias al contexto de la Maestría GIC y estructuró el análisis de resultados. Otros investigadores que han usado la narrativa y tomado a Denning como referencia para aplicar la técnica de contadores de historias en otros escenarios opinan lo mismo (Vélez Duque, 2018). Este trabajo sumado a esas investigaciones demuestra la utilidad y relevancia de la narrativa y, sobre todo, del *storytelling* organizacional.

En cuanto a la metodología, al haber explorado las experiencias que manifiestan haber tenido diferentes miembros de la comunidad de la Maestría GIC, se puede concluir que el presente trabajo posee una orientación propia de las investigaciones cualitativas.

Este abordaje consiguió reconstruir datos de los cuales se extrajeron significados e interpretaciones que permitieron al investigador tener un acercamiento a estas vivencias tal cual acontecieron. La exploración siguió un razonamiento ascendente que iba de lo individual hasta lo general para poder encontrar similitudes y entender procesos y cambios. De este modo, se pudo explorar, describir y generar perspectivas recurrentes desde las que se analizaron las realidades subjetivas de los participantes.

Esta secuencia de acciones se encuadró en un diseño de investigación propio, empírico y singular. Sin embargo, fue muy semejante al diseño narrativo donde el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas.

Lo dicho anteriormente justifica el enfoque cualitativo y narrativo de la presente investigación. Un enfoque que combina los métodos fenomenológico e inductivo para lograr su objetivo. La implementación de ambos métodos dio como consecuencia un resultado final cargado de profundidad de significados, amplitud y riqueza interpretativa. Además, la integración de las experiencias permitió contextualizar una realidad general.

En relación con el muestreo que consideró esta investigación, se tomó una muestra que resultó relativamente pequeña comparada con el tamaño de la comunidad. No obstante, el hecho de que cada uno de los protagonistas perteneciera a un grupo diferente de los que conforman la comunidad de la Maestría, otorgó a la investigación cierta cualidad de diversidad.

La condición de familiaridad del investigador con el objeto de estudio facilitó el acceso a los datos y permitió recopilarlos de una forma más eficiente y coherente. Aparte, el conocimiento del objeto de estudio por parte del investigador animó a la muestra a participar de la investigación y posibilitó que las entrevistas resultaran en conversaciones fluidas cargadas de anécdotas interesantes. Estas anotaciones lo que pretenden manifestar es que, para una investigación cualitativa, narrativa y que sigue una metodología inductiva y fenomenológica, el hecho de que el investigador esté familiarizado con el campo de estudio le simplifica la recopilación, ordenamiento y presentación de los datos, dando lugar a mejores resultados.

En lo concerniente a los resultados, se destaca el tono positivo y abierto de los finales de las historias. Además, el estilo que se manejó a lo largo de la narración propendió por presentar los datos de forma conciliatoria, auténtica y sugerente. Esto se evidencia en las palabras de uno de los protagonistas de las historias tras haber leído la narración con el objetivo de validarla:

“Un bello texto, bien logrado y fluido..., el que se acerque al texto se puede llevar una idea muy clara del programa. Me llama la atención que los aspectos por

mejorar o las críticas y dificultades el programa estén presentadas en forma tan propositiva que a veces no parecieran lo que son”.

En última instancia, en lo que atañe al análisis de los resultados, la clasificación individual de las historias categorizó a la mayoría dentro del tipo de historias de identidad y, en menor medida, como historias para motivar a la acción y compartir valores. El resultado de este análisis podría interpretarse como una desviación del objetivo principal de esta investigación, con el que se buscaba compartir conocimiento. Lo cierto es que los conocimientos que se pretendían recopilar y narrar están implícitos. Para los miembros que hacen parte del posgrado, resultará fácil identificar claramente los conocimientos y aprendizajes derivados de los seis años de historia de la Maestría GIG. No obstante, para las personas ajenas al programa, la perspectiva que se les ofrece es la de una narración que muestra la idea del programa y la identidad de su comunidad, lo cual los invita a unirse y participar de este proyecto. La riqueza interpretativa de la narración permite esta doble significación.

5. RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se consiguen identificar algunas dificultades, críticas y oportunidades de mejora que tiene la Maestría GIC de la Universidad EAFIT. Básicamente, estos hallazgos tienen que ver con la integración de la comunidad y con inconformidades de estudiantes. Frente a esas problemáticas, se recomienda trabajar en la generación de espacios, canales y/o plataformas que permitan a la comunidad conocerse, expresarse, debatir y generar propuestas benéficas para la Maestría.

La información recopilada en este trabajo no solo resulta útil para detectar oportunidades de mejora, sino que también puede servir en términos de acreditación, para hacer publicidad o para complementar criterios de evaluación de la Maestría. Asimismo, se debería tomar en cuenta para complementar la información institucional.

En definitiva, se exhorta a los investigadores que deseen estudiar o aplicar la técnica de contadores de historias a que siga la metodología que plantea Stephen Denning, pues este autor aborda el tema de una manera lúdica y sencilla de entender.

6. REFLEXIONES

Con este trabajo el autor ha logrado entender que en el ámbito de la gestión de innovación y conocimiento no hay recetas, procedimientos o protocolos específicos para lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, existen una serie de herramientas, técnicas y estrategias que ayudan a gestionar estos temas.

La innovación y el conocimiento están permeados por la cultura. En ese sentido, la estrategia de contadores de historias puede abordar elementos tanto de la cultura organizacional como de la cultura informal de una comunidad. Con este doble abordaje, se puede llegar a entender la dimensión subjetiva de los grupos o individuos y la relación que estas perspectivas guardan con la realidad objetiva.

En lo referente a la Maestría GIC de la Universidad EAFIT, son varias las reflexiones que se suscitan. Haber contado con el conocimiento del campo de estudio tanto de la directora del trabajo como del investigador permitió alcanzar resultados y dinámicas inesperadas. De un lado, la directora no solo dominaba el tema que abordaba el trabajo, sino que podía intervenir en las cuestiones asociadas al campo de estudio. Por ejemplo, pudo hacer sugerencias en lo referente al muestreo o ayudar a comprender y conectar datos recolectados durante el trabajo de campo.

De otro, el conocimiento del campo permitió al investigador desarrollar las entrevistas en las que se cimentó el trabajo. Al ser parte del programa, las conversaciones fueron más fluidas y no se limitaron a un mero cuestionario. Se es consciente que esto pudo haber aumentado la subjetividad de la investigación, pero, como se trataba de una investigación cualitativa, esta condición, más que resultar nociva, le da una particularidad extra.

Aparte, para el autor de este trabajo la relación con la muestra tenía un interés que iba más allá de lo necesario. Fue una oportunidad para acercarse a colegas que no conocía y para reforzar relaciones con personas con las que había interactuado durante su proceso de formación.

La investigación constató algunos procedimientos y estrategias que tiene la coordinación del programa y que dan cuenta de los procesos educacionales y de la gestión de conocimiento de la Maestría GIC. El investigador pudo visualizar como estos mecanismos son percibidos por los diferentes grupos que componen la comunidad. De este panorama distinguió que las lógicas dominantes o las perspectivas individuales generan interpretaciones que dan como resultado distintos juicios de valor. En esas diferencias se esconden *insights*, esto es, aspectos no tangibles que pueden ser sumamente valiosos para el posgrado.

El autor de este trabajo cuestiona qué surgiría si más miembros de la comunidad tuvieran oportunidad de contar sus experiencias, qué discusiones se darían, cómo se podría usar este conocimiento para la mejora del programa o para aumentar el impacto que tiene en la Maestría en el ecosistema de innovación y conocimiento.

Para terminar, la presente investigación deja la impresión de que la Maestría GIC de la Universidad EAFIT es un programa que está cumpliendo con su cometido, a saber: está formando profesionales competentes, está contribuyendo a la transformación de las organizaciones y está ayudando a consolidar el ecosistema de innovación y conocimiento. En fin, se trata de un posgrado que genera valor para la sociedad.

7. REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. From [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Anastasio, T., Ehrenberger, K., Watson, P., & Zhang, W. (2012). *Individual and collective memory consolidation*. Cambridge, Massachusetts, Inglaterra: The MIT Press.
- Antolín Fernández, M. J., López-Arroyo, B., & De Felipe Boto, R. (2009, Mayo). Contrasting the rethoric of abstracts. *Hermeneus*.
- Bailey, L. (2014, Enero). the origin and success of qualitative research. *International Journal of Market Research*, 56(2), 167-184. doi:10.2501/IJMR-2014-013
- Ball, M. (2009). *Narratology: Introduction to the Theory of Narrative*. (University of Toronto Press, Ed.) Tercera.
- Baumard, P. (2000). Tacit Knowledge in Organizations. (J. Spencer, Ed.) *Academy of Management Review*, 25. Retrieved Agosto 7, 2019 from https://www.researchgate.net/publication/237451888_Tacit_Knowledge_in_Organizations
- Cohn, M., Mehl, M., & Pennebaker, J. (2004, Noviembre). Linguistic Markers of Psychological Change Surrounding September 11, 2001. *Psychological Science*, 687-693. doi:10.1111/j.0956-7976.2004.00741.x
- Concepto.de. (2019, Septiembre 27). *Concepto de TRAGEDIA*. From <https://concepto.de/tragedia/#ixzz60xHBSMqD>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Reasearch Design Choosing Among Five Approaches* (3 ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Denning, S. (2004). *Squirrel Inc. A fable of leadership through storytelling* (1 ed.). San Francisco, California, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (1 ed.). San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Díaz López, L. (2013). El diálogo platónico entre la literatura y la filosofía. *Intus-Legere Filosofía*, 7(2), 91-104. From file:///C:/Users/Camilo%20A/Downloads/Dialnet-ElDialogoPlatonicoEntreLaLiteraturaYLaFilosofia-4686397.pdf
- Du Plessis, M. (2007, Julio 24). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29. doi:10.1108/13673270710762684

- Duvall, a. (2019, mayo 22). *Freelance*. Retrieved Julio 14, 2019 from Emotion & storytelling: How telling stories can nail you more clients: <https://www.hongkiat.com/blog/emotion-through-storytelling/>
- Fernández Nuñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cuantitativos?* Retrieved Agosto 4, 2019 from <http://www.ub.edu/ice/reerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- García, P., & Hardy, C. (2007, Diciembre). Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 363-383. doi:<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.scaman.2007.09.002>
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3.
- Giaccardi, E. (2016, Julio 10). Collective Storytelling and Social Creativity in the Virtual Museum: A Case Study. *Design Issues*, 22(3), 29-41. doi:10.1162/desi.2006.22.3.29
- Grinell, R. M., Williams, M., & Ivonne, U. (2009). *Research Methods for Bsw Students* (Octava ed.). Pair Bond Publications.
- Gronin, J. (1994). *Introduction to Philosophical Hermeneutics*. Yale University Press. doi:ISBN 0-300-05969-8
- Guerrero-Castañeda, R., de Oliva Menezes, T., & Ojeda-Vargas, M. G. (2017). Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(2). doi:10.1590/1983-1447.02.67458
- Hazy, T., O'Reilly, R., & Frank, M. (2006, Abril 28). Banishing the Homunculus: Making Working Memory Work. *Neuroscience*, 105-118. doi:10.1016/j.neuroscience.2005.04.067
- Henao-Calad, M., Rivera Montoya, P., & Uribe Ochoa, B. (2017, Julio 31). Procesos de gestión del conocimiento y procesos de gestión de la propiedad intelectual: un marco conceptual integrado. *Ad-Minister*, 137-160. doi:10.17230/ad-minister.31.8
- Herman, D. (2009). *Basic elements of narrative* (1 ed.). West Sussex, Reino Unido: Wiley-Blackwell. From https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=HrAqO8phLCkC&oi=fnd&pg=PT8&dq=narrative+elements&ots=nTyYqYdibo&sig=Q4PnHzCwrcW1lhks0ioXADr_io&redir_esc=y#v=onepage&q=narrative%20elements&f=false
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México D. F., México: Mc Graw Hill.

- Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2018). Narrative and conversational manifestation of contradictions: Social production of knowledge for expansive learning. *Learning, Culture and Social Interaction*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2018.11.002>
- James, C. (2004, Febrero). Organizational storytelling: It makes sense. *Business Horizons*, 47, 23-32. doi:10.1016/S0007-6813(04)00045-X
- Kowalewski, S. J., & Waukau-Villagomez, L. (2011). Storytelling and career narratives in organizations. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 83-92. Retrieved Junio 23, 2019 from <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v5n4-2011/GJBR-V5N4-2011-7.pdf>
- Lipman, D. (1999). *Improving your storytelling beyond the basics for all who tell stories in work or play*. (L. Parkhurst, Ed.) Atlanta, USA: August House Publishers, Inc.
- Martin, J., & Powers, M. (1983). Organizational Stories: More vivid and persuasive than quantitative data. (B. Staw, Ed.) *Psychological Foundations of organizational Behavior*, 3, 162-168. From <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/organizational-stories-more-vivid-persuasive-quantitative-data>
- Mendoza, M. (2015, Mayo 1). *REPORTER: The evolution of storytelling*. From <https://reporter.rit.edu/tech/evolution-storytelling>
- Mertens, D. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology* (Tercera ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis* (2 ed.). (R. Holland, Ed.) SAGE Publications, Inc.
- Mutibwa, D. (2016, Marzo 1). Memory, storytelling and the digital archive: Revitalizing community and regional identities in the virtual age. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 12(1), 7-26. doi:10.1386/macp.12.1.7_1
- Neveleff, J. (1997). *Clasificación de géneros literarios*. Ediciones Novedades Educativas. doi:ISBN 978-987-9191-10-1
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento* (1 ed.). (E. Alizeri Fernández, Ed., & M. Hernández Kocka, Trans.) México D. F, Antonio Caso 142, San Rafael, Deleg. Cuauhtémoc, México: Oxford University Press.
- Ortiz, J. (2018, Septiembre 29). *Lifeder.com*. From *Épica: Características, Subgéneros, Autores y Obras*: <https://www.lifeder.com/epica/>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Picón Casas, J. (2013, Diciembre). Platón, Aristóteles y la narrativa histórica. *Synthesis*. From http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31490/Documento_completo__.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.
- Real Academia Española. (2018). *Historia*. Retrieved Mayo 9, 2019 from <https://dle.rae.es/>
- Sakellariou, E., Karantinou, K., & Goffin, K. (2017, Noviembre 27). "Telling Tales": Stories, Metaphors and Tacit Knowledge at the Fuzzy Front-End of NPD. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 353-369. doi:10.1111/caim.12237
- Seely Brown, J., Denning, S., Prusak, L., & Groh, K. (2005). *Storytelling in organizations how narrative and storytelling are transforming twenty-first century management*. Burlington, 200 Wheeler Road, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Streubert, H. L., & Rinaldi Carpenter, D. (2011). *Qualitative Research in Nursing Advancing the Humanistic Imperative* (Vol. 5). (H. Surrena, Ed.) Wolters Kluwer Health | Lippincott Williams & Wilkins. From <https://oysconmelibrary01.files.wordpress.com/2016/09/qualitative-research-in-nursing-advancing-the-humanistic-imp.pdf>
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2015, Enero 9). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 95-114. doi:10.1080/07421222.2001.11045668
- Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: how organizations learn from experience. *Procedia Technology*, 16, 1086-1095.
- Touhy, D., Cooney, A., Dowling, M., & Murphy, K. (2013, Julio). An overview of interpretive phenomenology as a research methodology. *Nurse Researcher*, 17-20. doi:10.7748/nr2013.07.20.6.17.e315
- Transformative Storytelling for Social Change*. (2019). Retrieved Agosto 16, 2019 from Moving from Individual to Collective Storytelling: <https://www.transformativestory.org/what-are-the-methods-for-transformative-storytelling/moving-from-individual-to-collective-storytelling/>
- Universidad EAFIT. (2008). <http://www.eafit.edu.co>. Retrieved Agosto 15, 2019 from <http://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/pei.aspx>

