

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Liderazgo Narrativo como Herramienta en el Cambio Organizacional**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Romero Rodas, Roxana**

**Romero Rodas, César**

**Benites Torres, Vladimir**

**Chávez Torre, Wuilfredo**

**Asesor: PhD. Guevara Sánchez, Daniel**

**Surco, febrero de 2015**

## **Dedicatorias**

A Julio Alberto Rodas, mi abuelo, que con su liderazgo transformacional visionó estratégicamente a favor de su pueblo y hoy guía nuestros pasos desde la eternidad, a mis padres Aída Lucía y H. Javier, mis hermanos Carlos Enrique, Javier Alberto y a mi hermana Roxana, que con su apoyo académico logramos hacer posible seguir creciendo en intelectualidad.

César Romero

Agradecida por el amor y el aliento que mis padres, Lucía y Javier, y mis hermanos, siempre me han brindado en todo emprendimiento en mi vida.

Roxana Romero

Al Señor Jesucristo mi señor y guía. A Miriam mi amada esposa; a mis queridos hijos: Nayelly, Chantal y Benjamín; quienes son la razón de ser de mi vida y fortaleza que me brindaron para terminar con éxito esta maestría.

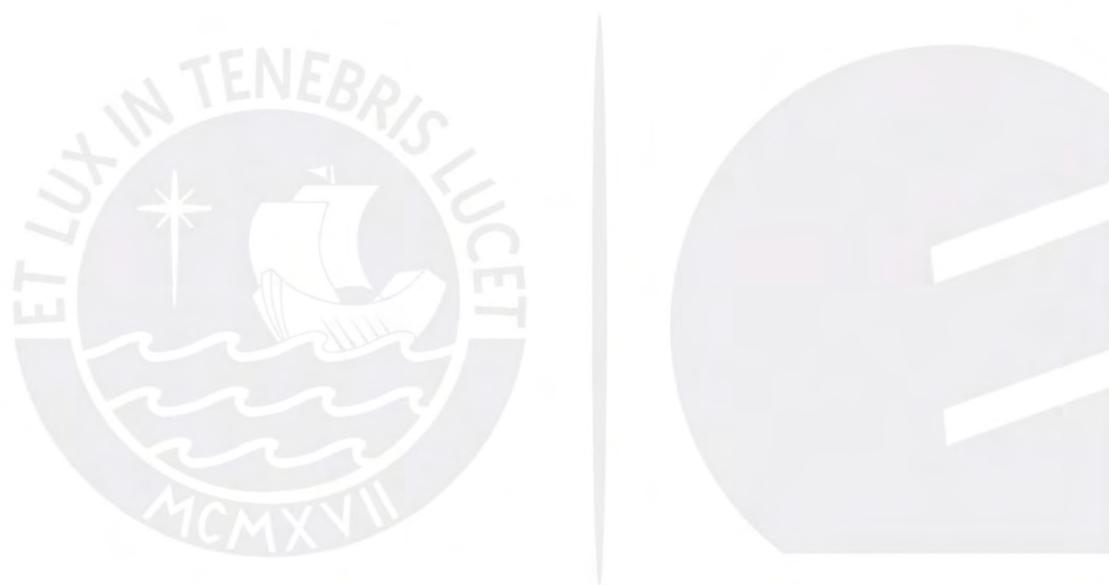
Vladimir Benites

A mi esposa Magna, mis hijos Andy y Tania, pues es a ellos a quienes se los debo por su apoyo incondicional para la culminación de la presente tesis.

Wuifredo Chávez

## Agradecimientos

Estamos profundamente agradecidos con todos los profesores por ampliar nuestros conocimientos en los diferentes cursos impartidos, que fueron la base de nuestro trabajo de tesis, y a los coordinadores y tutores por el seguimiento y el acompañamiento durante el proceso de aprendizaje a lo largo de nuestras actividades académicas. Al presidente y a los miembros del jurado por evaluar y examinar la calidad de nuestro trabajo de tesis, y en especial a nuestro asesor PhD. Daniel Eduardo Guevara Sánchez, por su apoyo y retroalimentación, elemento fundamental para la culminación del trabajo tesis.



## Resumen Ejecutivo

El liderazgo narrativo y el cambio organizacional han sido variables que pocos autores han relacionado desde una perspectiva estratégica empresarial, como herramienta en el cambio organizacional. Los líderes enfrentan retos de planificar y gerenciar en entornos cambiantes, donde son los responsables de desarrollar e implementar estrategias que permitan cambios transformacionales. Esto implica que el líder deba tener la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo, lograr persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transfieran conocimientos y neutralicen los rumores, y crear un futuro convincente.

Con la presente investigación se desarrolló un argumento teórico y los conceptos que sintetizan el conocimiento para el estudio de la variable liderazgo narrativo y la variable cambio organizacional, siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de la Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), que considera la elaboración de matrices específicas como son la de búsqueda de la literatura, exploración de la literatura, desarrollo del argumento y crítica de la literatura; el cual constituye una herramienta eficaz y con el potencial de aplicación en la elaboración de análisis críticos de literatura en cualquier proceso de investigación.

La investigación relaciona las variables liderazgo narrativo y cambio organizacional, iniciándose dicha investigación con la revisión de cuatro subtemas principales: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo o *storytelling*, y (d) cambio organizacional.

Esta investigación amplía el horizonte de investigaciones futuras que se realicen con la finalidad del mejor entendimiento en el uso y aplicación de la herramienta liderazgo narrativo o *storytelling* en el proceso del cambio organizacional, y que logren el desarrollo de innovaciones que garanticen la sobrevivencia de las organizaciones en entornos cada vez más dinámicos y cambiantes del mercado global.

## Abstract

The narrative leadership and organizational change are variables that few authors have previously related from a business strategic perspective, as a tool for organizational change. Leaders face challenges in planning and managing in changing environments, being responsible for developing and implementing strategies for transformational change. This implies that the leader should have the ability to deploy tools like the narrative leadership, persuading people to change, make them work together, transferring knowledge and neutralizing rumors, and creating a compelling future.

With this research a theoretical argument and the concepts that synthesize knowledge for the study of storytelling or narrative leadership variable and the variable organizational change have been developed, following the sequential methodological process of Literature Review-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adapted from Hart (2003), and Machi and McEvoy (2009). It considers the elaboration of specific matrices such as literature search, exploration of literature, plot development and literature review, which are effective and potential applications in the development of literature critical analysis.

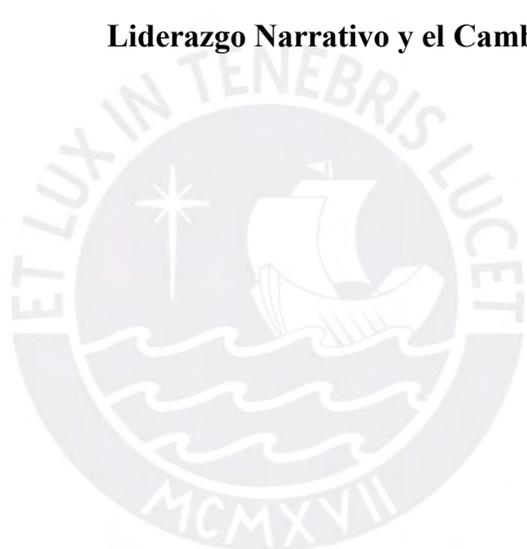
The investigation seeks to relate the variables storytelling and organizational change, initiating the investigation by reviewing four main sub-themes: (a) leadership, (b) narrative, (c) leadership narrative or storytelling, and (d) organizational change.

This research expands the horizon for future research undertaken with the aim of better understanding the use and application of narrative or storytelling as leadership tool in the process of organizational change and in order to achieve innovations that ensure the survival of organizations, in an increasingly dynamic and changing global market environment.

## Tabla de Contenidos

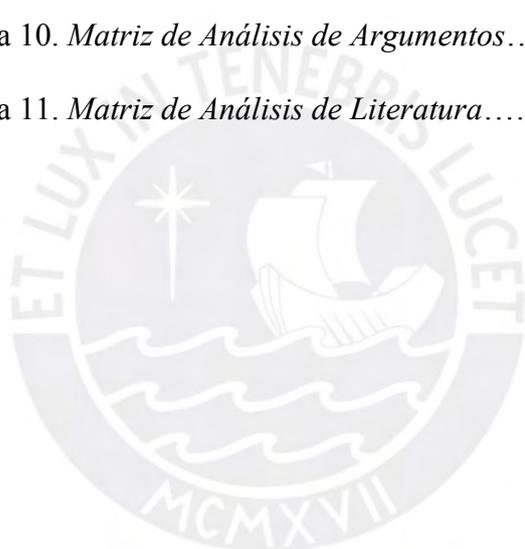
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del Tema .....	1
1.2 Alcances del Tema .....	4
1.3 Importancia de la Investigación .....	5
1.4 Limitaciones de la Investigación .....	5
1.5 Delimitaciones de la Investigación .....	6
1.6 Resumen.....	7
<b>Capítulo II: Metodología.....</b>	<b>8</b>
2.1 Búsqueda de la Literatura .....	8
2.2 Exploración de la Literatura.....	13
2.3 Desarrollo del Argumento.....	14
2.4 Crítica de la Literatura .....	19
<b>Capítulo III: Resultados de la Revisión de Literatura .....</b>	<b>32</b>
3.1 Desarrollo del Argumento.....	32
3.2 Conclusión .....	46
3.3 Recomendaciones .....	47
<b>Referencias.....</b>	<b>49</b>
<b>Apéndice A: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto, Denning (2011).....</b>	<b>56</b>
<b>Apéndice B: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto, Robbins &amp; Judge (2009)....</b>	<b>56</b>
<b>Apéndice C: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Kotter (2007).....</b>	<b>56</b>

<b>Apéndice D: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Gilley, Gilley &amp; McMillan (2009).....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice E: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Driscoll &amp; McKee (2007) .....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice F: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Volker, Phillips &amp; Anderson (2011).....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice G: Patrones Narrativos, en Función de su Objetivo.....</b>	<b>58</b>
<b>Apéndice H: Etapas del Cambio Organizacional .....</b>	<b>59</b>
<b>Apéndice I: Modelos de Cambio Organizacional .....</b>	<b>60</b>
<b>Apéndice J: Brechas entre los Conceptos que Sintetizan el Conocimiento entre el Liderazgo Narrativo y el Cambio Organizacional.....</b>	<b>61</b>



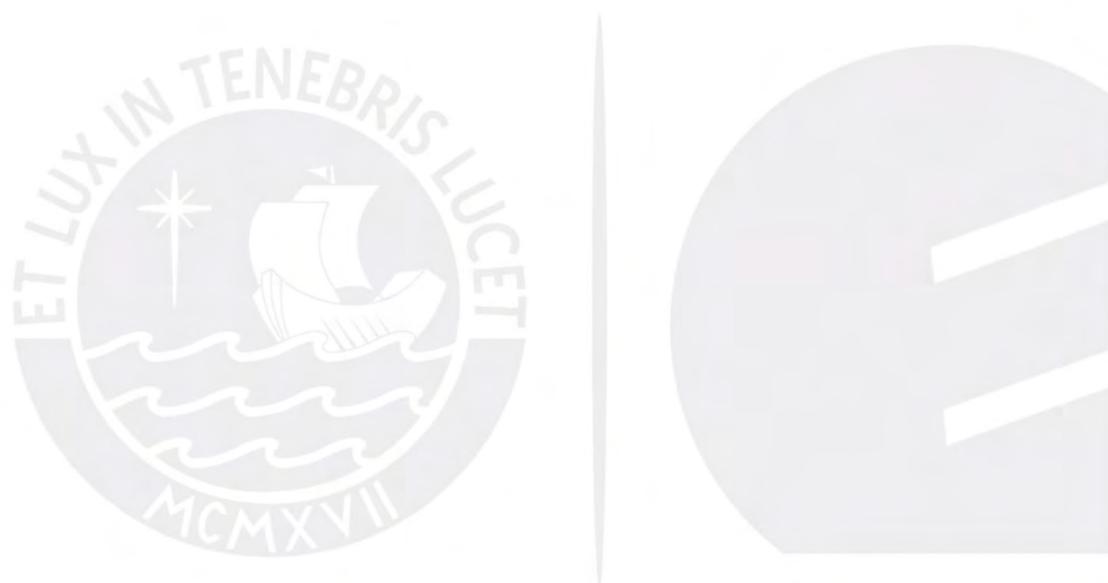
## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto</i> .....	10
Tabla 2. <i>Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo</i> .....	12
Tabla 3. <i>Ficha de Búsqueda de Literatura, Autor</i> .....	13
Tabla 4. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Primera Parte)</i> .....	16
Tabla 5. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Segunda Parte)</i> .....	17
Tabla 6. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Tercera Parte)</i> .....	18
Tabla 7. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Primera Parte)</i> .....	22
Tabla 8. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Segunda Parte)</i> .....	23
Tabla 9. <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Tercera Parte)</i> .....	24
Tabla 10. <i>Matriz de Análisis de Argumentos</i> .....	26
Tabla 11. <i>Matriz de Análisis de Literatura</i> .....	29



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Referencias de la literatura organizadas según la periodicidad de las fuentes.....	11
<i>Figura 2.</i> Matriz de exploración de literatura.....	14
<i>Figura 3.</i> Matriz de organización de ideas por subtemas.....	15
<i>Figura 4.</i> Evolución de los conceptos de liderazgo y narrativa hacia el liderazgo narrativo. .....	25
<i>Figura 5.</i> Matriz de contrastación teórica.....	27
<i>Figura 6.</i> Matriz de desarrollo de argumentos complejos.....	30
<i>Figura 7.</i> Matriz de mapa conceptual de liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional.....	31



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes del Tema

El tema del liderazgo es quizás uno de los temas que mayor análisis ha merecido durante los últimos 25 años (D'Alessio, 2010), el liderazgo ha sido definido como las cualidades y comportamientos de una persona para generar cambios en la conducta de otras personas. El liderazgo como concepto fue explicado en el año 1926, por Bernard Bass, como una serie de características internas con las que las personas nacían. Posteriormente, en una segunda perspectiva, los estudios de Michigan y Ohio en 1957, mostraron que el liderazgo era una serie de atributos que podían ser enseñados y no algo con lo que las personas nacían. Finalmente, surgió una tercera perspectiva, en 1988 por Saal y Knight, entre otros, que indicó que el liderazgo es diferente ante cada situación ya que surge de la combinación entre las habilidades del líder, su comportamiento y el entorno (Horner, 1997). Fue así como se tuvo una idea de la visión realista del líder, el cual influye dentro de la organización mediante la combinación de distintas herramientas, entre ellas el liderazgo narrativo o *storytelling* (Leggett & Neill, 2010).

El liderazgo narrativo, conocido en inglés con el término *storytelling*, ha existido desde hace muchos años. En el año 1940, en una cueva en las montañas Pirineas un grupo de niños encontró dibujos realizados entre los años 15,000 y 13,000 A.C los cuales contaban una historia detallando más de 900 animales y al hombre. Esto fue una evidencia de que el liderazgo narrativo estuvo presente desde épocas remotas (Lockett, 2007). Es una herramienta plasmada de imágenes y metáforas, que se incluyen en la narración de historias y tienen como objetivo influenciar el punto de vista de los colaboradores y redefinir los valores organizacionales (Driscoll & McKee, 2007). Para Marzec (2007) el liderazgo narrativo es una forma de comunicación, que se suma a otros métodos convencionales. Su vinculación con el cambio organizacional nace del hecho de que corresponde a los líderes el guiar a sus

organizaciones a través de estos cambios, lo cual representa procesos de aprendizaje y de adaptación (Boal & Schultz, 2007).

En un inicio el liderazgo y la narrativa eran dos disciplinas independientes. Pero como mencionó Denning (2011), en la medida en que analizaba las dos áreas, más se daba cuenta de que cada una tenía algo que ofrecer a la otra, es así, que se analizaron y determinaron que dentro de las organizaciones, los líderes no estaban teniendo resultados con las herramientas tradicionales del liderazgo, pues las estadísticas mostraban lo siguiente: (a) menos del 10% de las empresas de capital abierto eran capaces de ofrecer de manera sostenida un retorno superior al promedio; (b) dentro de las grandes corporaciones, menos de un 10% de las innovaciones tenían éxito; (c) el índice de éxito que tenían las fusiones y adquisiciones era de apenas el 15%; (d) desde el año 1965, el índice de retorno sobre activos (ROA) de las empresas norteamericanas había disminuido en 75%; (e) la vida útil de las empresas incluidas en la lista Fortune 500 era de 15 años y continuaba decreciendo; y (f) solamente uno de cada cinco trabajadores se encuentra realmente comprometido con la organización.

Continuaba explicando Denning (2011) que por el otro lado, los narradores de historias solamente podían dedicarse a esta labor de manera parcial, ya que se veían forzados a tomar otros trabajos para poder mantenerse. Esto era una muestra de cómo los narradores se mantenían alejados de las labores gerenciales y los gerentes no querían contaminar a sus organizaciones con historias, que veían como fantasiosas y poco apegadas a las necesidades de las empresas.

Sin embargo, con el pasar de los años ambas disciplinas se fueron entremezclando, especialmente en la medida en que los gerentes se dieron cuenta de que la narración de historias es una herramienta que ayuda a alcanzar múltiples propósitos. Es así que con las narraciones se impulsa la acción, se transmiten valores y se comparten conocimientos (Denning, 2005).

Es ahora, en que la narración de historias ha destacado como una herramienta para ayudar a los líderes a lograr cambios organizacionales y a guiar a sus empresas en las actividades diarias. Las historias son una manera poderosa de cambiar la cultura organizacional (Wortmann, 2008). Sin embargo, para utilizar esta herramienta hay que tomar en cuenta que los líderes exitosos comparten ciertas características, entre ellas la habilidad para comunicar su visión de manera efectiva (Rivadeneira, 2009). La narración de estas historias, no sólo transmite, sino refuerza de modo más efectivo que la simple presentación de datos objetivos, los conceptos, ideas y valores; en los que se basa la cultura empresarial (Denning, 2011).

Para Robbins & Judge (2009) las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante, debe procesar y comunicar información de forma veloz, para lo que no sólo requieren de herramientas de comunicación efectivas sino también necesitan tener estructuras flexibles. Las empresas están en un ambiente donde a diario hay alteraciones, como (a) naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo, (b) tecnología, (c) choques económicos, (d) competencia que cambia, (e) tendencias sociales, y (f) política mundial.

Las empresas buscan cambios, según lo explicaron Gilley, Gilley & McMillan (2009), (a) a nivel de su estrategia o del modelo de negocios, (b) estructura, (c) cultura, (d) tecnología, y (e) bienes o servicios.

Además, los cambios organizacionales se dan como consecuencia de diversas razones entre las que destacan: (a) señales del entorno, (b) cambios en las relaciones individuales, (c) cambios en unidades y/o equipos, (d) formas de aprendizaje internos no están funcionando, (e) impulso para la innovación y la gestión del conocimiento, (f) procesos obsoletos, (g) cultura y valores organizacionales que no responden a la visión, (h) modificación de las

relaciones de poder y las formas de conducir a la organización, y (i) conflictos internos (Krieger, 2001).

Por ello los investigadores, a través de la revisión de literatura, se plantearon el reto de profundizar sobre la relación de las variables liderazgo narrativo y cambio organizacional, y a través del análisis determinar si el liderazgo narrativo es o no una herramienta en el cambio organizacional, desde una perspectiva estratégica para la implementación exitosa del cambio en organizaciones que promueven la innovación constante.

## **1.2 Alcances del Tema**

El alcance de esta investigación fue integral, porque la revisión de literatura sobre liderazgo narrativo y el cambio organizacional fue desarrollada por un solo grupo de tesis y no formó parte de un compendio de trabajos sino que fue una investigación independiente. En cuanto al alcance del tema en sí, se conoció que a pesar de que la narración de historias ha estado presente por siempre en la vida de los humanos y que las generaciones han crecido escuchando historias de sus abuelos o padres, su incorporación como disciplina de la gerencia ha sido reciente. Es en este siglo cuando el liderazgo narrativo se está transformando en un pilar estratégico de las corporaciones, marcas y servicios. “No es que aparezca en esta época pero es recién ahora cuando se reconoce su valor estratégico” (Stalman, 2011, p. 3). Es por ello que el análisis del liderazgo narrativo se refiere únicamente a su uso al interior de las organizaciones o empresas.

La revisión de literatura que se diseñó contempló definiciones, tipología y evolución de los términos; permitiendo entender cómo se desarrolla el liderazgo narrativo y cómo se aplica en las organizaciones. De esta forma, los investigadores estuvieron en la capacidad de: (a) diferenciar lo que se ha hecho de lo que se necesita hacer; (b) establecer el contexto del tema; (c) relacionar ideas y teorías con las aplicaciones; y (d) colocar a esta investigación dentro de un contexto histórico, entre otras.

### **1.3 Importancia de la Investigación**

Es de importancia la presente investigación, porque sirve para comprender lo que es el liderazgo narrativo y su uso en el cambio organización. El resultado del análisis conjunto de las dos variables resulta útil para su aplicación en las empresas que operan en el entorno global, regional y local, al conocer cómo se puede utilizar el liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional, así dirigir la implementación de políticas institucionales. Las organizaciones enfrentan entornos dinámicos y cambiantes, y por ende no deben concebirse como una estructura estable, sino que son el efecto de las personas y se construyen de forma dinámica (Doolin, 2003), siendo el liderazgo narrativo una herramienta útil para esta construcción y generar el cambio organizacional, además de conocer que cada organización está integrada por múltiples perspectivas, lo que hace que en su interior no exista una realidad simple sino múltiples realidades, las cuales deben ser descubiertas, narradas, escuchadas y entendidas (Boyce, 1996), para que la implementación estratégica resulte exitosa dentro de la organización.

### **1.4 Limitaciones de la Investigación**

La relación entre la variable liderazgo narrativo y la variable cambio organizacional, han sido escasamente estudiadas y no existen estudios que relacionen estas dos variables desde el punto de vista estratégico para las organizaciones, además de que hayan tenido en su implementación en las organizaciones el éxito deseado, es así que la escases de investigaciones con la perspectiva planteada por los tesisistas, resulta una limitación al analizar los resultados de la revisión de literatura para entender la relación entre las dos variables en estudio. Ante esta limitación, se estudió cada variable de forma independiente, para luego analizar los autores que sí documentaron una relación entre ellas. La decisión de haber continuado con el tópico a pesar de la limitación descrita se debe a que como lo explicaron Fog, Budtz, Much & Blanchette (2010) en el entorno actual que es globalizado, se necesita

contar con organizaciones coherentes, donde las historias que se cuenten a diario en las empresas muestren a los empleados la razón de ser de la organización y el futuro hacia el cual se dirige, es así, que la presente investigación busca contribuir con los resultados encontrados del análisis de la relación entre las dos variables en estudio.

### **1.5 Delimitaciones de la Investigación**

Para la revisión de literatura se utilizaron fuentes primarias, entre ellos libros, revistas especializadas y tesis, obtenidos en su mayoría de bases de datos. La revisión de literatura se realizó a documentos y trabajos de investigación publicados en los últimos 40 años, excluyendo los estudios que no han sido publicados. Los subtemas que abarcaron fueron los siguientes: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo o *storytelling*, y (d) cambio organizacional; por lo tanto, no se incluyeron otros factores que podrían tener efectos en la organización u otras herramientas utilizadas por el líder en el cambio organizacional, pero sí se cubrió el efecto de los valores personales en la narración de historias, la creación de una visión para enfocar los efectos del cambio, así como la confluencia entre los objetivos organizacionales y el de los colaboradores.

Esta tesis es una investigación desarrollada utilizando la metodología del proceso secuencial de la Revisión de la Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), que consiste en la elaboración de matrices específicas siguiendo los lineamientos de búsqueda de literatura, exploración de la literatura, desarrollo del argumento y crítica de la literatura; incluyendo el uso de la técnica para la elaboración de mapas conceptuales presentada por Novak & Gowin (1984), la cual considera que una vez identificados los conceptos más relevantes acerca de un tema investigado, éstos se pueden representar gráficamente en forma jerárquica junto con palabras de enlace entre los mismos, de forma que se puedan encontrar las relaciones entre los conceptos relevantes, y facilitar de esta manera la creación de conocimiento mediante aportes

significativos. A través de esta metodología y técnica se relacionaron diversas teorías y conceptos, analizando documentos publicados sobre un tema en particular, por otros autores e investigadores (Taylor, s.f.). Todo esto entorno a una idea que tuvieron los investigadores y que se plasmó en el título de la tesis, liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional.

## 1.6 Resumen

La presente revisión de literatura se desarrolló con el fin de conocer si el *storytelling* o liderazgo narrativo es o no una herramienta en el cambio organizacional. Como punto de partida se definió al liderazgo como la capacidad que tiene una persona de motivar cambios en otros para el logro de objetivos previamente definidos. Dentro del liderazgo la comunicación tiene un papel preponderante ya que es necesario que un líder pueda comunicar la visión, y es aquí donde se utiliza el liderazgo narrativo como una herramienta comunicacional, pero que involucra experiencias reales y auténticas, teniendo un mensaje claro, el conflicto, los personajes y escenarios definidos; para así lograr persuadir a los miembros de la organización y producir el cambio organizacional.

Para la investigación se utilizaron fuentes bibliográficas o documentarias, lo que permitió recopilar información que demuestra la importancia que tiene hoy en día el desarrollo de herramientas que permitan a los líderes conducir a sus organizaciones hacia el logro de su visión. Esto dentro de un entorno cambiante donde las personas entiendan la lógica del cambio y busquen sentirse parte de las organizaciones a las que pertenecen. Por lo que se habla de un cambio organizacional permanente, dado por las fuerzas del cambio y otros factores, en el que es necesario el uso de distintas herramientas, es así, que a través de esta investigación se busca establecer si el liderazgo narrativo es una de ellas o no, para el cambio organizacional.

## Capítulo II: Metodología

La presente tesis constituye una investigación de tipo revisión de literatura, ya que se basa en fuentes documentarias, las cuales pueden ser bibliográficas, hemerográficas o archivísticas (Marín, 2012). También se considera una investigación descriptiva porque se desarrolla para entender lo que es el liderazgo narrativo y el cambio organizacional, describiéndolos a profundidad. Al mismo tiempo, la investigación es explicativa porque busca la conexión entre las dos variables del estudio (Hart, 2003).

La revisión de literatura se hace en cuatro etapas, siguiendo la metodología del proceso secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009). Es así que el presente documento se ha elaborado siguiendo estos pasos: (a) búsqueda de literatura, (b) exploración de la literatura, (c) desarrollo del argumento, y (d) crítica de la literatura.

El campo de estudio se definió luego de que los investigadores reconocieron la importancia que tiene el liderazgo narrativo en el ámbito empresarial actual. La bibliografía revisada cubre un período de 40 años, para conocer cómo han evolucionado los conceptos de: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo, y (d) cambio organizacional; y especialmente su aplicación en el marco de las organizaciones.

### 2.1 Búsqueda de la Literatura

La búsqueda de literatura, de acuerdo a la metodología del proceso secuencial de la Revisión de Literatura desarrollado por MAGG (2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009) contempla las siguientes etapas: (a) descubrir la literatura que se revisará, (b) conducir la búsqueda de literatura, (c) revisar someramente la literatura encontrada, (d) usar el internet, (e) organizar los datos encontrados, y (f) filtrar o depurar la literatura.

*Descubrir la literatura que se revisará.* Esto se inició contestando a la pregunta ¿cuál es el objeto de la búsqueda? Cuya respuesta fue liderazgo narrativo y cambio organizacional,

identificando que son dos variables diferentes. Posteriormente, los investigadores se preguntaron ¿qué literatura deben incluir en la investigación? La respuesta fue que debían limitarse a documentos escritos por investigadores de prestigio, especialmente miembros de universidades que hubiesen desarrollado documentos académicos como tesis o *papers*.

**Conducir la búsqueda de literatura.** Ya para el inicio de esta tarea los investigadores se habían dado cuenta de que conducir una revisión de literatura profunda no era nada fácil, tal y como lo señala Hart (2003). Siguiendo el esquema propuesto por MAGG (2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009) se dedicaron a recolectar datos, lo cual se hizo seleccionando y organizando la información. Básicamente clasificaron la información recopilada por subtemas, utilizando como etiquetas los términos: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo o *storytelling*, y (d) cambio organizacional.

**Revisar someramente la literatura encontrada.** La revisión somera de la literatura que se había encontrado consistió en una lectura rápida de los documentos, lo que permitió identificar los trabajos que debían ser incluidos y los que no. Fue importante en este punto comprender que cada tipo de referencia brindaba información diferente, por ejemplo las publicaciones en revistas se refieren principalmente a investigaciones mientras que los libros ofrecen definiciones, conceptos y teorías. El proceso de leer los documentos es progresivo, desde una lectura general que se inicia en esta etapa, hasta una lectura profunda o particular. El objetivo de la lectura es poder extraer (a) argumentos, (b) eventos, (c) motivos, (d) conceptos, (e) evidencia, (f) perspectivas, (g) hipótesis, (h) conclusiones, (i) técnicas, (j) teorías, y (k) formas de pensamiento, entre otros (Hart, 2003).

**Usar el internet.** El internet se ha convertido en una herramienta esencial para la búsqueda de literatura, a pesar de que presenta dos problemas: (a) no hay un control de calidad, y (b) no está organizada ni catalogada como la información de las bibliotecas. Corresponde a los investigadores juzgar la calidad de la información que están revisando,

para garantizar la rigurosidad de sus temas, ya que tampoco sería correcto afirmar que toda la información publicada en internet carece de sustento. Luego de completar la búsqueda por internet, y sumado a la información que se había encontrado previamente, los investigadores organizaron la información según el tipo de recurso utilizado, como se presenta en la Figura 1. Allí se observa que la mayoría de las fuentes son libros o revistas especializadas, cuya información estaba principalmente en idioma inglés siendo leída por los investigadores para luego traducirla antes de incorporarla en el presente trabajo.

**Organizar los datos encontrados.** La organización de los datos se realizó elaborando tarjetas de entrada de datos, tal y como lo indica la metodología del proceso secuencial de la Revisión de la Literatura desarrollado por MAGG (2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009). Estas tarjetas permitieron ubicar fácilmente de donde se había extraído la información. En la Tabla 1 y 2 se presentan ejemplos de estas tarjetas de datos, una para un libro de texto y otra para un artículo publicado en una revista, en ambos casos se ha colocado la idea principal lo que permite agrupar a las fichas por tema. Al emplear esta técnica los investigadores lograron: (a) desarrollar una estrategia para relacionar las fuentes según su tema principal y/o su enfoque, (b) resaltar las ideas principales para facilitar los siguientes pasos, (c) construir una base de datos de las fuentes consultadas, (d) crear una herramienta para catalogar los documentos que iban encontrando, y (e) definir la secuencia en la que posteriormente revisarían a fondo los documentos.

Tabla 1

*Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto*

Autor:	Simmons, A.
Año:	2006
Título:	The Story Factor, Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling
Editorial:	Basic Books
País:	Washington D.C. (EE.UU.)
Idea principal:	Es más fácil aprender lecciones a través de la narrativa

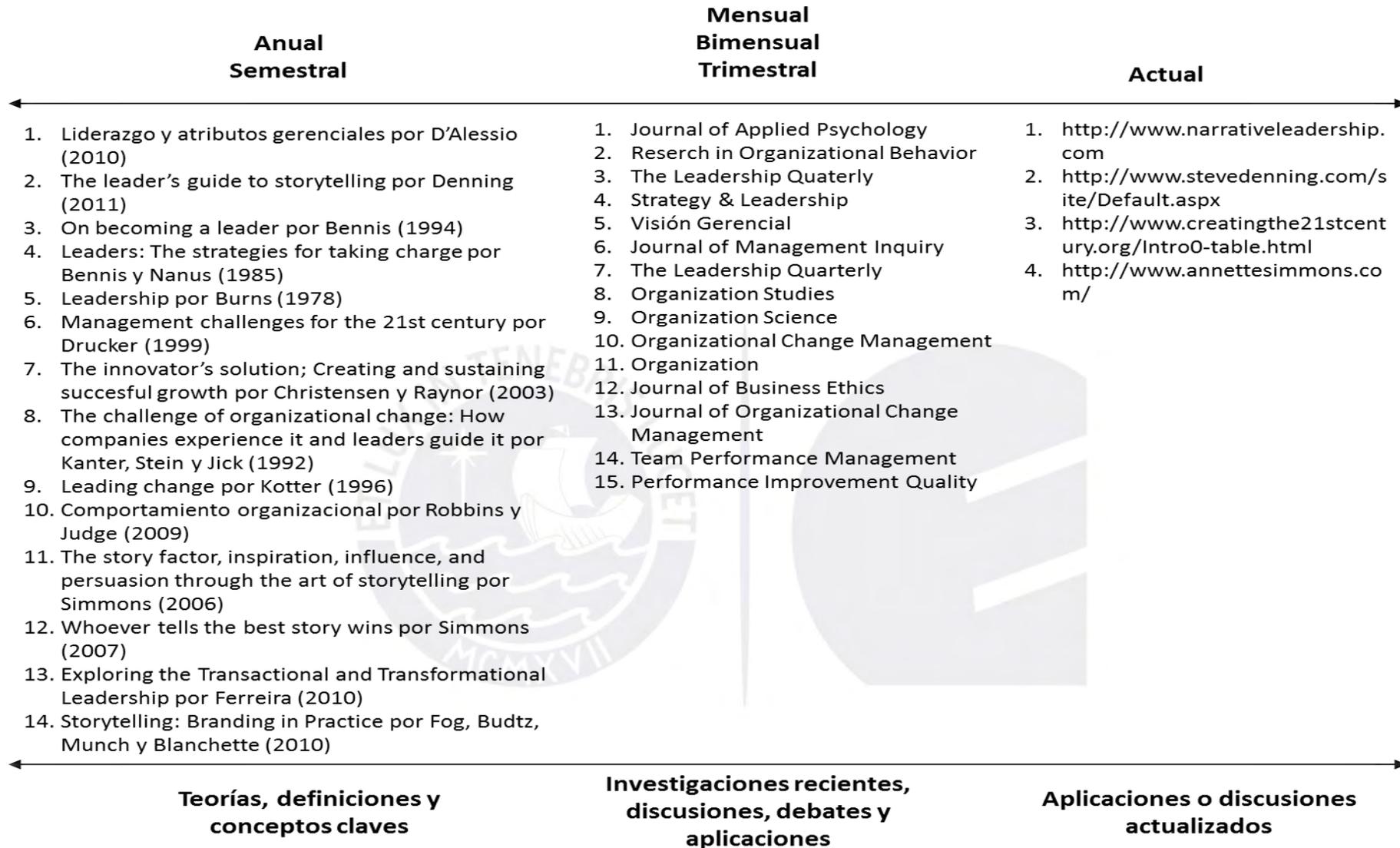


Figura 1. Referencias de la literatura organizadas según la periodicidad de las fuentes.

Tabla 2

*Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo*

Autor:	Leggett, B & Neill, C
Año:	2010
Título:	The twin pillars of effective leadership
Publicación:	Iese insight
Volumen:	6
Número:	3
Páginas:	57-64
Idea principal:	Herramientas imán, incluyen la visión, storytelling, carisma y modelos de conducta. Herramientas martillo, incluyen órdenes directas, control de sistemas, contratación y ascensos, definición de trabajo y los incentivos financieros

**Filtrar o depurar la literatura.** Como se ha mencionado anteriormente la revisión de literatura se comenzó con la búsqueda de términos como liderazgo, narrativa, liderazgo narrativo o *storytelling* y cambio organizacional, en la biblioteca virtual de CENTRUM Católica, la cual mostró resultados en otros centros de recursos, es decir listados de documentos, en sitios virtuales como: (a) *Academic Journals Database*, (b) *SAGE Journals Online*, y (c) *Academic Search* por EBSCO, entre otros. Estas bases de datos listan referencias tanto de fuentes primarias como secundarias.

A partir de las listas de referencias obtenidas, se descargaron y leyeron más de 80 artículos, tesis y documentos, todos relacionados con los subtemas descritos, es decir con liderazgo, narrativa, liderazgo narrativo o *storytelling*, y cambio organizacional. Así, los investigadores construyeron una idea general sobre el tema en estudio y sus aristas o implicaciones. Esto incluyó la consulta de tesis y de revistas especializadas como son: (a) *Journal of Organizational Change Management*, (b) *Journal of Management Development*, (c) *Leadership in Action*, (d) *Business Communication Quarterly*, y (e) *Human Relations*, entre otros.

En esta etapa se construyeron fichas como la que se presenta en la Tabla 3, las cuales permitieron a los investigadores identificar el material que era útil para la investigación. De

esta forma, la revisión profunda de los documentos se hizo solamente de aquellos títulos que ofrecían información relevante para el estudio.

Tabla 3

*Ficha de Búsqueda de Literatura, D'Alessio*

Autor:	Fernando D'Alessio
Palabra clave:	Liderazgo
Selección crítica:	Se seleccionó por incluir palabras como <i>liderazgo</i>
Resumen:	El liderazgo es un proceso que contempla una visión de largo plazo, buscando la transformación o cambio de las personas, de las organizaciones y de sus culturas
Notas:	Útil para definir el término liderazgo, los distintos estilos de liderazgo y la importancia del líder en la implementación de estrategias

## 2.2 Exploración de la Literatura

Una vez que se seleccionó el tópico y se realizó la búsqueda de la literatura, se pasó a la exploración de la misma, evaluando la evolución que había tenido el tema de liderazgo narrativo y el cambio organizacional, en los últimos años. El objetivo era identificar todas las aristas, por lo que se construyó la Matriz de exploración de literatura que se presenta en la Figura 2. Allí se observa que el concepto principal se relaciona con el liderazgo, la narrativa, el liderazgo narrativo y el cambio organizacional.

Luego de que ya se tenía la idea central de lo que el tema abarcaba, así como la forma en la cual debía enfocarse, se procedió a la elaboración de la matriz de organización de ideas por subtemas, para organizar estas ideas siguiendo la evolución del tema liderazgo narrativo y los principales aportes. Esto se presenta en la Figura 3, organizado alrededor de subtemas: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo, y (d) cambio organizacional. Se logró clasificar a los autores por subtemas para, de esta manera, poder obtener información de sus argumentos de una forma ordenada, aunque se encontraron que diversas investigaciones previas trataban de manera simultánea en varios subtemas, relacionándolos, específicamente liderazgo y cambio organizacional.



Figura 2. Matriz de exploración de literatura.

### 2.3 Desarrollo del Argumento

Se preparó la Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis, que se presentan en la Tabla 4, 5 y 6, donde los autores han sido agrupados por subtemas. En esta tabla se han resumido los autores considerados para el argumento complejo, organizados por los cuatro subtemas principales: (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo y (d) cambio organizacional. Allí la información se complementa con un análisis sobre la solidez de la fuente.

En la Tabla 7, 8 y 9, se muestra un resumen de los autores que se han utilizado para la construcción del argumento complejo. Según Hart (2003) la elaboración de esta tabla permite el entendimiento de un concepto en todas sus dimensiones, ya que no solo se revisa la definición del término sino los usos que se le han dado a través del tiempo. En paralelo al desarrollo de la Tabla 7, 8 y 9, se fue creando la Figura 4, la cual permitió comprender cómo evolucionó desde el concepto de liderazgo y narrativa hasta el de la variable liderazgo

narrativo, y que fue esencial para el desarrollo posterior del argumento complejo. Se ha considerado que la variable independiente, liderazgo narrativo, hasta este punto también incluye el liderazgo y la narrativa, ya que como se muestra en la Figura 4 son la base para llegar a la definición completa de la variable.

Se observa como diversos autores se refieren a que tanto el liderazgo como la narrativa se usan con el fin de lograr cambios, lo que empieza a mostrar que sí existe una relación entre los subtemas de estudio y que definen a la variable liderazgo narrativo.

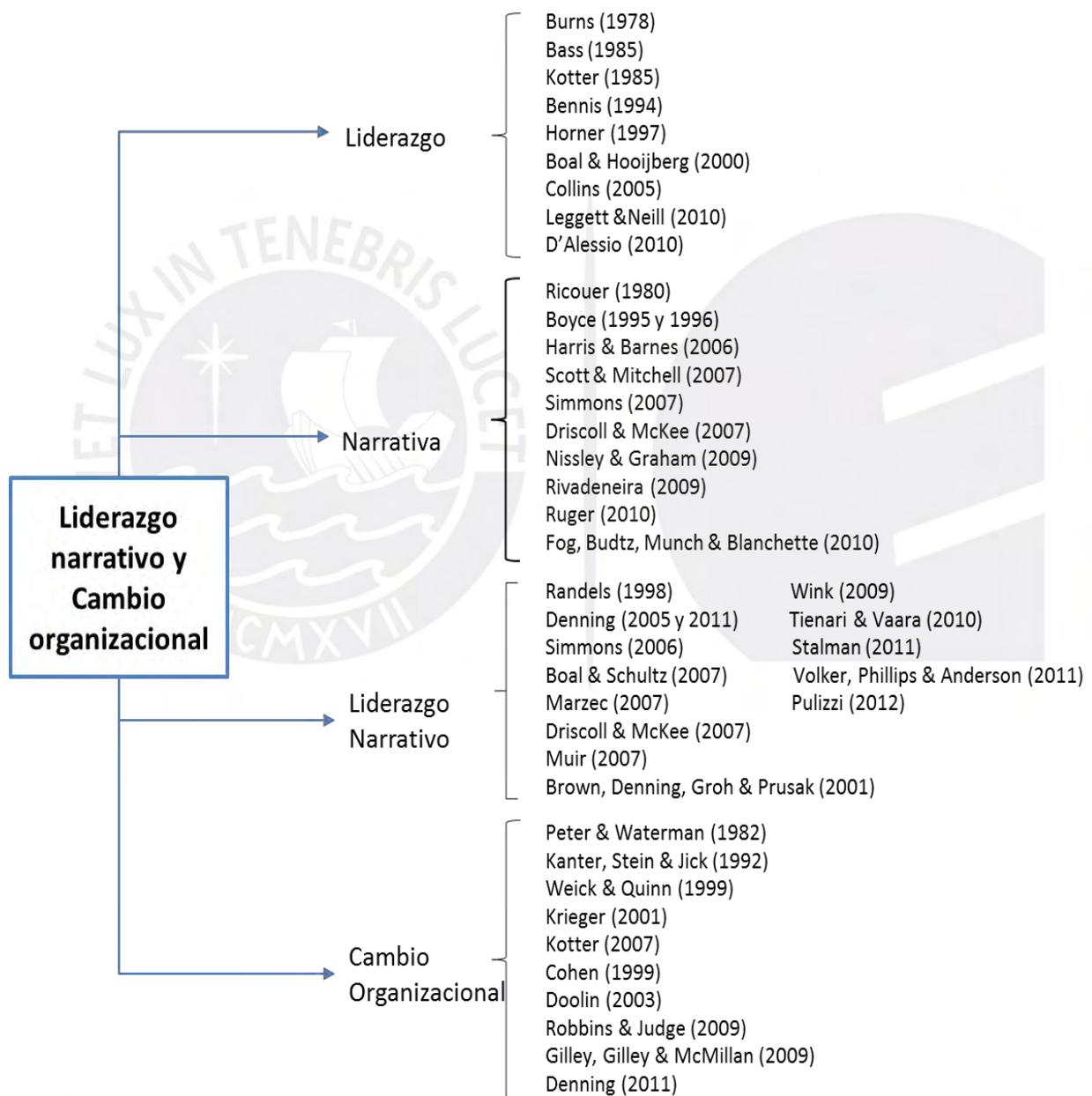


Figura 3. Matriz de organización de ideas por subtemas.

Tabla 4

## Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Primera Parte)

Concepto clave o descriptor	Etapa 1: Montaje de la data recopilada			Etapa 2: Síntesis de la información			Etapa 3: Análisis de patrones	
	Cita o referencia	Ideas principales	Calidad de la data	Esquema y argumentos simples	Críticas al argumento simple	Aceptación o no de la crítica	Premisas	Argumento complejo
	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	¿La data reúne los estándares de calidad?	Esquemas utilizados para la evidencia	¿Es la data suficiente para sostener el argumento?	¿Se acepta esta bibliografía?	Que se desprenden del documento	Unir argumentos simples y desarrollar argumento complejo
Burns (1978)	Leadership. Nueva York, NY: Harper & Row	Tipos de liderazgo: Liderazgo transformacional y transaccional	Si	Liderazgo transformacional eleva al líder como a sus seguidores a niveles mayores de motivación y moralidad, el transaccional trabaja dentro del marco de sus propios intereses	Si	Si	El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo "real", ya que busca los objetivos de largo plazo	El liderazgo transformacional está orientado a alcanzar la visión esperada, a través del logro de objetivos de largo plazo, el liderazgo transaccional está orientado a objetivos de corto plazo
Bass (1985)	(citado en D'Alessio, 2010). Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. México D.F.: Prentice Hall – Pearson Educación	Nueve dimensiones o dominios en los comportamientos del liderazgo: cinco que caracterizan el transformacional y cuatro al transaccional	Si	Dimensiones en el liderazgo transformacional son: la influencia idealizada (atributos y comportamientos), motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones del comportamiento ayudan a apreciar las características del líder transformacional	Si	Si	La teoría de las dimensiones del liderazgo transformacional describen y caracterizan al verdadero líder transformacional	Los cinco dominios describen características personales variadas, como el de influenciar a los subordinados por el respeto y credibilidad para convertirse en modelo a seguir; o la del líder motivador que hace que sus seguidores vean con entusiasmo sus acciones y los orienta a un futuro ambicioso y triunfador; o la del líder que estimula el intelecto para ser creativos, innovadores y saber usar esta capacidad mental instalada; hasta finalmente, aquella de la persona que se preocupa del crecimiento personal y profesional de sus subordinados
Kotter (1985)	Power and influence beyond formal authority. Nueva York, NY: The Free Press	Liderazgo, poder e influencia en las organizaciones	Si	El líder debe enfocarse en: (a) establecer la dirección, (b) alinear a las personas hacia ese fin común, (c) motivar e inspirar, y (d) producir cambios	Si	Si	El líder establece la dirección, alinea a las personas, motiva e inspira, y produce cambio	Todos los cambios (en especial las organizacionales) son llevadas a cabo por el poder e influencia de los líderes
Bennis (1994)	On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley	El liderazgo debe utilizarse para fines estratégicos	Si	El liderazgo es la capacidad que se tiene de poder convertir una visión en realidad	Si	Si	Se requiere de una visión clara, el liderazgo está asociado a los cambios	El liderazgo es un proceso que permite alcanzar la visión y convertirla en realidad, pero es necesario que ésta sea clara
Horner (1997)	Leadership theory: Past, present and future. Team Performance Management, 3(4), 270-287	El líder tiene capacidad de influir	Si	El liderazgo son atributos y habilidades que una persona tiene y que le permiten generar conductas en otros	Si	Si	Liderazgo se asocia con la capacidad de influir en otros	Líder es el que logra la visión, influenciando a otros para lograr ciertos comportamientos
Boal & Hooijberg (2000)	Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549	Teorías de liderazgo: liderazgo estratégico	Si	Liderazgo estratégico, es la capacidad para absorber conocimiento, capacidad de adaptarse al cambio y gerenciar con sabiduría	Si	Si	Los líderes desempeñan diversos roles, crean y comunican la visión, así como desarrollan competencias y capacidades claves en los colaboradores y por ende construyen la estructura, los procesos y controles organizacionales	En el contexto organizacional es importante que el líder enfoque el cambio desde la arista del liderazgo estratégico que contempla el crear, comunicar la visión; desarrollar competencias y capacidades clave en los seguidores; adicionalmente, construir estructuras, procesos y controles para la generación del cambio
Collins (2005)	(citado en D'Alessio, 2010). Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. México D.F.: Prentice Hall – Pearson Educación	Jerarquía de liderazgo por niveles	Si	Niveles: (a) individuo altamente capaz; (b) miembro del equipo; (c) gerente competente; (d) líder efectivo; y (e) ejecutivo del nivel cinco, logra grandes transformaciones	Si	Si	El liderazgo de nivel cinco es el que logra grandes transformaciones	El liderazgo de nivel cinco favorece el desarrollo de líderes con una orientación en la búsqueda de objetivos a largo plazo. El nivel cinco es el transformacional, busca la conversión de una organización buena en una excelente
Leggett & Neill (2010)	The twin pillars of effective leadership. IESE insight, 6 (3), 57-64	Herramientas para el liderazgo efectivo	Si	Herramientas imán, crean atracción hacia un destino, incluyen la visión, storytelling, carisma y modelos de conducta. Herramientas martillo, necesita de acciones para cambiar esa unidad directamente, incluyen órdenes directas, control de sistemas, contratación y ascensos, definición de trabajo y los incentivos financieros	Si	Si	Los líderes deben elegir y utilizar eficazmente las herramientas adecuadas para cada desafío de liderazgo	Los líderes son capaces de inspirar a otros y de dirigir el cambio organizacional, mediante el uso de distintas herramientas
D'Alessio (2010)	Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. México D.F.: Prentice Hall – Pearson Educación	El liderazgo es un proceso de largo plazo	Si	El liderazgo requiere de una visión de largo plazo y contempla cambios para conseguirla	Si	Si	Se requiere de una visión clara. El liderazgo está asociado a los cambios	El liderazgo es un proceso que contempla una visión de largo plazo, buscando la transformación o cambio de las personas, de las organizaciones y de sus culturas
Ricouer (1980)	Narrative time. Critical Inquiry, 7(1), 169-190	Dimensiones de la narración de historias	Si	Dos dimensiones: (a) el episodio o episódica; y (b) la configuración, que hace que los eventos se conviertan en historias y no sean hechos aislados. Todas las narraciones cuentan con estas dos dimensiones	Si	Si	La narración describe los eventos que se convierten en historias con sentido	Todas las narraciones tienen dos dimensiones. Seleccionar los eventos a narrar parece una tarea más sencilla que escoger la configuración, pero ambos afectarán la historia que se narra y el logro o no del objetivo detrás de dicha historia
Boyce (1995)	Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. Organization Studies, 16(1), 107-138	Las historias y las narraciones identifican sentimientos colectivos de la organización y se centran hacia una visión compartida	Si	Las historias y las narraciones son herramientas para describir organizaciones, y los mitos y realidades son usados para dirigir a los oyentes hacia un objetivo común	Si	Si	Las historias y las narraciones describen los sentimientos y pensamientos colectivos	Historias bien narradas terminan expresando un sentimiento y una forma de pensamiento colectivo. Esto se puede lograr combinando la realidad con la ficción y utilizando metáforas, pero sobre todo enfocando a los oyentes hacia un objetivo común que el líder ha establecido previamente
Boyce (1996)	Organizational story and storytelling: A critical review. Journal of Organizational Change Management, 9(5), 5-26	Estudio de las organizaciones desde la perspectiva de las historias y el storytelling	Si	Las organizaciones están compuestas de diferentes realidades, las narraciones de historias expresan el sentimiento y pensamiento del colectivo organizacional, y las narraciones utilizan realidades y ficciones para enfocarse al objetivo común	Si	Si	Las narraciones son herramientas de comunicación efectivas para entender la historia y cultura de las organizaciones	Al interior de las organizaciones no existe una realidad simple sino múltiples realidades, y deben ser descubiertas, narradas, escuchadas y entendidas
Harris & Barnes (2006)	Leadership storytelling. Industrial and Commercial Training, 38 (7), 350-353	Storytelling como herramienta de comunicación en el liderazgo	Si	Las historias como forma de comunicación cruzan las diferentes barreras que existen en la organización. La comunicación es un proceso de dos vías	Si	Si	Las historias y las narraciones son herramientas que facilitan a los líderes a alcanzar una visión	Las historias logran cruzar barreras de cultura, profesión y edad; y con el uso de metáforas se facilita el entendimiento de audiencias diferentes. Las historias vigentes cautivan a la audiencia y no importa cuán profunda sea una idea, la misma no tendrá impacto si no están realmente escuchando, ya que la comunicación es un proceso de dos vías, donde la audiencia debe no sólo escuchar sino entender y emprender acciones en base a lo que se ha comunicado
Scott & Mitchell (2007)	Employers cite communication skills, honesty/integrity as key for job candidates. IPMA-HR Bulletin, 1-5	La comunicación requiere de un emisor, un receptor y canales	Si	La comunicación implica la transferencia de un mensaje y la comprensión del significado	Si	Si	Cumplen cuatro funciones al interior de las organizaciones: (a) control, (b) motivación, (c) expresión emocional, y (d) información	La habilidad de comunicación del líder implica la transferencia de un mensaje y la comprensión del significado
Simmons (2007)	Whoever tells the best story wins. Nueva York, NY: AMACOM	Las historias nacen de experiencias reales y están llenas de detalles	Si	Las historias se clasifican en: (a) historias sobre quién soy, que permiten a los colaboradores identificar al líder y conocer sus cualidades; (b) historias para enseñar, utilizando las experiencias; (c) historias visionarias, describiendo un futuro prometedor; (d) historias para implementar valores, reforzándolos; y (e) historias sobre lo que las personas están pensando, adelantándose a las objeciones del personal y eliminando las barreras	Si	Si	El líder debe tener experiencias previas en las que basa sus historias y éstas son experiencias reformuladas y narradas con tanto nivel de detalle y de sentimiento, que tienen la capacidad de despertar en la audiencia una sensación de realidad como si ellos estuviesen viviendo la experiencia	Cuando las historias tienen una base real y muestran autenticidad capturan a la audiencia, dando una sensación de realidad como si ellos estuviesen viviendo la experiencia
Driscoll & McKee (2007)	Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. Journal of Business Ethics, 73 (5), 205-217	Interrelación entre el storytelling, espiritualidad, cultura organizacional y liderazgo auténtico dentro de las organizaciones	Si	La narración auténtica está conectada intrínsecamente al liderazgo ético y la creación de una sociedad con cultura ética. La gente reflexiona con las historias que se cuentan desde el corazón y alma, porque resuenan y logran conseguir que se unan a la comunidad	Si	Si	Características de la narración auténtica: tocar el alma de las personas; demostrar compasión, perdón, humildad, vulnerabilidad, tolerancia y respeto; reflejar los valores éticos y espirituales; ayudar a las personas a descubrir la fuente de compasión e integridad; promover la reflexión; despertar la conciencia para interactuar de manera productiva, así como con los stakeholders; e incorporar la oportunidad de desarrollo individual y personal	La historia auténtica desempeña un papel importante, logrando que los miembros de la organización se sientan más conectados a un propósito más elevado
Nissley & Graham (2009)	The narrative lens and organizational change. Leadership in Action, 28(6), 14-17	Creciente interés por las historias y narraciones, llevan a relacionar las narrativas con el cambio organizacional	Si	Las narrativas permiten a los líderes a prepararse y guiar sus acciones	Si	Si	Cuando los líderes necesitan encontrar nuevas historias, nuevas formas de avanzar, deben reescribir sus historias	El proceso de reescribir historias se desarrolla en tres fases: poner título al guión actual, poner las bases para el guión futuro y actualizar el guión constantemente
Rivadeneira (2009)	Cómo la comunicación afecta al liderazgo. Recuperado de <a href="http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo">http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo</a>	Características de líderes exitosos	Si	Los líderes exitosos que utilizan la narración de historias comparten ciertas características, entre ellas la habilidad para comunicar su visión de manera efectiva	Si	Si	Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira	Las historias pueden transmitir los objetivos deseados por la compañía, de una manera que pueda ser fácilmente comprendida y recordada
Ruger (2010)	Storytelling in business: Elements of story structure. Recuperado de <a href="http://www.themoleskin.com/2010/03/storytelling-in-business-elements-of-story-structure/">http://www.themoleskin.com/2010/03/storytelling-in-business-elements-of-story-structure/</a>	Estructura de una buena historia o narración	Si	Las historias buenas o efectivas no surgen por casualidad, sino que se requiere que tengan varios elementos y que estén bien estructurados	Si	Si	Los elementos de la historia deben estar unificados	Una buena historia se conecta con el pasado para atraer a la audiencia con un adecuado desarrollo de los personajes; tiene estructura, flujo y enseñanzas
Fog, Budtz, Munch & Blanchette (2010)	Storytelling: Branding in practice. Berlin: Spring Berlin Helderberg	Estructura y generación de marca a través de narraciones en organizaciones	Si	Las narraciones presentan cuatro componentes	Si	Si	Las historias que se narran están compuestas por cuatro elementos: el mensaje, el conflicto, los personajes y el escenario	El storytelling como herramienta de comunicación interna actúa como brújula para dirigir las comunicaciones dentro de la organización, y como herramienta de comunicación externa con estructura adecuada contribuye a reflejar el valor de marca de las organizaciones

Tabla 5

## Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Segunda Parte)

Concepto clave o descriptor	Etapa 1: Montaje de la data recopilada			Etapa 2: Síntesis de la información			Etapa 3: Análisis de patrones	
	Cita o referencia	Ideas principales	Calidad de la data	Esquema y argumentos simples	Críticas al argumento simple	Aceptación o no de la crítica	Premisas	Argumento complejo
	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	¿La data reúne los estándares de calidad?	Esquemas utilizados para la evidencia	¿Es la data suficiente para sostener el argumento?	¿Se acepta esta bibliografía?	Que se desprenden del documento	Unir argumentos simples y desarrollar argumento complejo
Randels (1998)	The contingency of business: Narrative, metaphor, and ethics. Journal of Business Ethics, 17(12), 1299-1310	El líder selecciona la forma de narrar las historias	Sí	El líder debe seleccionar la forma en que desea narrar la historia, cuidando además de los hechos o eventos, la configuración de la misma	Sí	Sí	La configuración puede ser en orden cronológico desde el punto de vista de los involucrados o narrar la historia empezando con el resultado y los beneficios	El líder previamente a narrar una historia debe seleccionarla y configurarla a fin de captar la atención del público con el mensaje y lograr los objetivos
Brown, Denning, Groh & Prusak (2001)	Storytelling, passport to the 21st century Mastering the discipline of business narrative. Recuperado de <a href="http://www.stevedenning.com/slides/masteringbusinessnarrative-final-oct2-05.pdf">http://www.stevedenning.com/slides/masteringbusinessnarrative-final-oct2-05.pdf</a>	Liderazgo narrativo en la estrategia de comunicación	Sí	El liderazgo narrativo permite comunicar el aprendizaje y la innovación que se dan en la empresa, siendo parte esencial de la estrategia del negocio	Sí	Sí	Asume que hay un mensaje y objetivo claro detrás de cada historia	El liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación, pero para que sea efectiva debe tener un mensaje claro y estar alineada con la visión de la organización
Denning (2005)	The story factor, inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling. Washington D.C.: Basic Books	La historia o narración es la base del liderazgo narrativo	Sí	Las historias o narraciones constituyen la base del liderazgo narrativo, pero las organizaciones desconocen cuándo deben incorporarlas	Sí	Sí	La historias que se narran siempre tienen un mensaje	La narración de historias es una herramienta que ayuda a alcanzar múltiples propósitos, impulsa la acción, transmite valores y comparte conocimientos
Simmons (2006)	The story factor, inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling. Washington D.C.: Basic Books	Desarrollo de la autoridad personal y la autenticidad de los líderes para inspirar e influenciar	Sí	Las historias pueden ayudar a los líderes a definir su personalidad, aumentar la confianza en su integridad y proporciona una idea de cómo podrían actuar en una situación dada. La historia exitosa incorpora las objeciones y preocupaciones de la audiencia en la que desea influenciar	Sí	Sí	El líder debe ser capaz de exponer sus propias debilidades y tomar acciones para superarlas, para ello es necesario que exponga sus propias falencias	Exponer sus debilidades y falencias por parte del líder, hará sentir a la audiencia que el narrador es capaz de entenderlos y harán que amen y recuerden las narraciones. Los oyentes se verán reflejados en la historia y motivados a realizar las acciones que el líder espera para el logro del cambio organizacional propuesto, alineado con la visión y los valores
Boal & Schultz (2007)	Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. The Leadership Quarterly, 18(4), 411-428	El <i>storytelling</i> produce significado, centrándose la atención del narrador y del oyente	Sí	A través del diálogo y la narración, los líderes estratégicos dan forma a la evolución de las interacciones de agentes y la construcción de los significados compartidos, que proporcionan el fundamento por el cual, el pasado, presente y futuro de una organización se unen	Sí	Sí	El diálogo dentro de las organizaciones es crucial, se asegura de que todos entiendan los problemas y amenazas que enfrenta la organización, así como sus oportunidades y su dirección futura	Los líderes estratégicos dan forma, construyen y proporcionan el fundamento de vida de la organización
Marzec (2007)	Telling the corporate story: Vision into action. Journal of Business Strategy, 28(1), 26-36	Compromiso y estrategia de ejecución mediante el <i>storytelling</i>	Sí	El <i>storytelling</i> permite el compromiso y la estrategia de ejecución, mediante la superposición de la planificación estratégica con el pensamiento estratégico	Sí	Sí	Con el pensamiento estratégico los líderes se hacen de la capacidad para crear una visión convincente, construir una plataforma para la acción, aprovechar las motivaciones de las personas, inspirar un cambio en el pensamiento y compartir el aprendizaje organizacional	El líder con pensamiento estratégico planifica estratégicamente crear una visión convincente dentro de las organizaciones, para ello usa el <i>storytelling</i> con el fin de comprometer a las personas y ejecutar con estrategia lo planeado
Driscoll & McKee (2007)	Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. Journal of Business Ethics, 73(5), 205-217	Uso de metáforas e imágenes para la narración de historias y propiciar el diálogo	Sí	El <i>storytelling</i> utiliza imágenes y metáforas que influyen el punto de vista de los colaboradores y redefinen valores organizacionales. Además los líderes deben entender que la narración de historias no es un monólogo, sino que necesita ser un diálogo	Sí	Sí	Permite reconocer la diversidad de voces y de perspectivas que hay dentro de la organización	Las narraciones influyen en los valores de la organización, por ende el liderazgo narrativo promueve estos valores para desarrollar el potencial individual de los miembros de la organización, así como el sentido de pertenencia al grupo
Muir (2007)	Leadership through storytelling. Business Communication Quarterly, 70(3), 367-392	Los líderes aprenden a contar historias	Sí	La habilidad de contar historias es algo que se adquiere gradualmente desde la infancia. Este arte, de crear y articular historias es parte fundamental de la vocación de un líder	Sí	Sí	Todos los líderes tienen la capacidad de contar historias	Los líderes adquieren gradualmente la habilidad para contar historias, teniendo también la capacidad de cambiarlas cuando sea necesario, siempre con el enfoque de lograr un objetivo
Wink (2009)	Leadership lessons through storytelling. Kentucky English Bulletin, 20(10), 45-49	Requisitos para que un líder logre desarrollar el liderazgo narrativo	Sí	Para que un líder logre desarrollar el liderazgo narrativo requiere: prestar atención al sonido de la propia voz, practicar el prestar atención a varias cosas simultáneamente, utilizar herramientas visuales, comenzar con el mundo real, después extender esta realidad hacia la felicidad de lo que pudo haber pasado, permitir a los que escuchan o leen incorporarse en las opciones de la historia e introducir un misterio	Sí	Sí	El líder que desarrolla el liderazgo narrativo, mejora su estilo de hablar, presta atención a varias situaciones a la vez, se apoya en imágenes, utiliza la imaginación, incorpora a los oyentes en la historia y los mantiene involucrados	Para desarrollar el <i>storytelling</i> se requiere considerar una serie de elementos para lograr persuadir a los involucrados
Tienari & Vaara (2010)	On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. Recuperado de <a href="http://eprints.helsinki.fi/2213/Tienari_Vaara.pdf">http://eprints.helsinki.fi/2213/Tienari_Vaara.pdf</a>	La narrativa utilizado como una herramienta para legitimar la fusión y crear una cultura global de cuatro entidades financieras	Sí	Partió de la planificación de las etapas de manera secuencial, considerando los puntos clave de la historia, legitimación o resistencia de identidades e intereses y los protagonistas que participan en cada una de las etapas	Sí	Sí	El desarrollo de las historias tiene como base a los actores principales (altos ejecutivos y mandos medios), descripción del contexto (entorno cambiante y dinámico, búsqueda de la consolidación global para conquistar nuevos mercados en otras latitudes), identificación del problema (individuos con idiosincrasias diferentes) y formas de comunicación (los líderes realizaron un diagnóstico de la situación actual, se difundieron historias e inculcaron valores de la nueva organización)	A través de la narrativa se obtuvo como resultado el cambio organizacional hacia una cultura global compartiendo valores y visión de la corporación multinacional
Stalman (2011)	La era del storytelling. Recuperado de <a href="http://www.tendencias21.net/branding/La-era-del-Storytelling_a16.html">http://www.tendencias21.net/branding/La-era-del-Storytelling_a16.html</a>	El <i>storytelling</i> se está transformando en un pilar estratégico de las corporaciones, marcas y servicios	Sí	Los anuncios basados en el <i>storytelling</i> son realmente eficaces al relacionarse con un mensaje de marca positivo	Sí	Sí	A través del <i>storytelling</i> se logra comunicar la marca, una audiencia cada vez más amplia y heterogénea	El <i>storytelling</i> no es que aparezca en esta época, pero es recién ahora cuando se reconoce su valor estratégico en el <i>branding</i>
Volker, Phillips & Anderson (2011)	Storytelling: A portal to understanding entrepreneurial organizations. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 5(3), 104-109	Las historias que se narran al interior de las organizaciones revelan dos situaciones	Sí	Historias que se crean de forma: (a) deliberada o espontánea, donde los valores y las expectativas que hay dentro de las organizaciones pueden conocerse a través de las historias que allí se cuentan; y (b) no deliberada, existe gran cantidad de tipos de historias, las cuales están asociadas con los objetivos que persiguen los líderes	Sí	Sí	Esto se debe a que los valores de la organización son el reflejo de los valores de sus líderes quienes los manifiestan en el desarrollo de sus narraciones. En base a la cultura organizacional y a los objetivos que se pretenden lograr las historias o narraciones pueden ser clasificadas en diversos tipos y cada organización puede desarrollar su propia matriz	Las historias que se narran ayudan a entender el código de valores, aún cuando las mismas hayan surgido de forma deliberada o no planeada
Denning (2011)	The leader's guide to storytelling. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.	La narrativa y el liderazgo son disciplinas relacionadas	Sí	Inicialmente la narrativa y el liderazgo eran vistos como dos disciplinas diferentes	Sí	Sí	Liderazgo y narrativa están asociados	
Denning (2011)	The leader's guide to storytelling. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.	Principios básicos para contar historias	Sí	Los principios básicos: (a) seleccionar y luego contar la historia más adecuada para el desafío de la dirección dada; (b) contar la historia con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y (c) seleccionar un patrón narrativo basado en el objetivo principal	Sí	Sí	Los patrones narrativos en función al objetivo principal deben motivar a otros a la acción, comunicar quién es o cómo es el líder, transmitir valores, comunicar la marca, pedir colaboración, descubrir rumores, compartir conocimientos y guiar a las personas hacia el futuro; hacia la visión	La narrativa y el liderazgo están vinculados ya que el líder puede utilizar los patrones narrativos en función al objetivo para lograr sus propósitos hacia un futuro distinto
Denning (2011)	The leader's guide to storytelling. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.	En el liderazgo narrativo el fin no es la historia que se narra sino lo que se desea alcanzar	Sí	La narración de estas historias, no sólo transmite, sino refuerza de modo más efectivo que la simple presentación de datos objetivos, los conceptos, ideas y valores; en los que se basa la cultura empresarial	Sí	Sí	La narración de historias potencia lo que desea transmitir el líder y permite a la audiencia identificarse con la historia para el logro de cambios hacia un futuro distinto	
Pulizzi (2012)	The rise of storytelling as the new marketing. Publishing Research Quarterly, 28(2), 116-123	Liderazgo narrativo en el nuevo <i>marketing</i>	Sí	Dentro del área de <i>marketing</i> se utiliza el liderazgo narrativo como una forma de crear contenido	Sí	Sí	Permite que los clientes se identifiquen con el producto y sus usos; atrayendo y reteniendo clientes	Es más efectivo atraer clientes a través de una historia que mostrando una lista de atributos

Tabla 6

## Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis (Tercera Parte)

Concepto clave o descriptor	Etapa 1: Montaje de la data recopilada			Etapa 2: Síntesis de la información			Etapa 3: Análisis de patrones	
	Cita o referencia	Ideas principales	Calidad de la data	Esquema y argumentos simples	Críticas al argumento simple	Acceptación o no de la crítica	Premisas	Argumento complejo
	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	Tomado de fichas, tarjetas y matrices	¿La data reúne los estándares de calidad?	Esquemas utilizados para la evidencia	¿Es la data suficiente para sostener el argumento?	¿Se acepta esta bibliografía?	Que se desprenden del documento	Unir argumentos simples y desarrollar argumento complejo
Peters & Waterman (1982)	(citado en D'Alessio, 2010). Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. México D.F.: Prentice Hall – Pearson Educación	Siete factores para la implementación exitosa	Sí	Para lograr cambios en las organizaciones lo principal es identificar y alinear lo que en inglés se denominan las siete S (a) estrategia, (b) estructura, (c) sistemas, (d) personal, (e) estilo, (f) valores compartidos, y (g) habilidades	Sí	Sí	Es una herramienta de diagnóstico que apoya la gestión del líder, para reconocer el rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellas que tendrán el efecto más grande	No es suficiente la identificación de éstos factores, lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados. El elemento central son los valores compartidos
Kanter, Stein & Jick (1992)	The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. Nueva York, NY: Free Press	Los líderes son los responsables de implementar los cambios en las organizaciones	Sí	Entre las responsabilidades de los líderes está el desarrollar e implementar estrategias que permitan el cambio, teniendo clara la visión a lograr	Sí	Sí	Los líderes son agentes de cambio	Los líderes son agentes de cambio, teniendo entre sus responsabilidades el desarrollo y la implementación de estrategias que permitan los cambios, el cual incluye crear una visión, identificar la necesidad de cambio e implementar el cambio en sí mismo
Weick & Quinn (1999)	Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386	Tipos de cambio organizacional	Sí	Los cambios son episódicos o continuos. Los cambios episódicos suelen ser radicales, mientras que los continuos no tienen un fin y van en aumento	Sí	Sí	El cambio episódico se produce durante los periodos de divergencia cuando las organizaciones se están alejando de sus condiciones de equilibrio. El cambio continuo, es emergente, lo que significa que es la realización de un nuevo patrón de organización en ausencia de una explícita intención apriori	El contraste entre el cambio episódico y el cambio continuo se refleja en diferencias de perspectivas del observador
Cohen (1999)	Commentary on the organizational science special issue on complexity. Organization Science, 10, 373-376	Las organizaciones enfrentan cambios constantes	Sí	Las organizaciones que se mantienen competitivas son aquellas que implementan cambios transformacionales	Sí	Sí	No todos los cambios logran generar competitividad	Para que una organización se mantenga competitiva debe cambiar permanentemente, pero implementando cambios transformacionales
Krieger (2001)	Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires: McGraw Hill.	Razones por la que se dan los cambios organizacionales	Sí	Explica las razones que motivan los cambios organizacionales, entre las que destacan: (a) señales del entorno, (b) cambios en las relaciones individuales, (c) cambios en unidades y/o equipos, (d) formas de aprendizaje interno no están funcionando, (e) impulso para la innovación y la gestión del conocimiento, (f) procesos obsoletos, (g) cultura y valores organizacionales que no responden a la visión, (h) modificación de las relaciones de poder y las formas de conducir a la organización, y (i) conflictos internos	Sí	Sí	Los cambios organizacionales se dan como consecuencia de elementos externos, así como elementos internos a las empresas	Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios, que se dan como consecuencia de alteraciones en el entorno, modificaciones en las relaciones de poder o incluso por innovaciones
Doolin (2003)	Narratives of change: Discourse, technology and organization. Organization, 10(4), 751-770	Elementos discursivos (historias y metáforas) son utilizados por los actores de la organización	Sí	El proceso de cambio se hace comprensible en términos de un contexto más amplio en el que ocurre y la forma en los actores de la organización aseguran la legitimidad para el cambio	Sí	Sí	Los individuos llegan a entender el mundo en los términos del discurso que reproducen la visión. Las organizaciones enfrentan un entorno cambiante y por ende no deben concebirse como una estructura estable, sino que son el efecto de las personas y se construyen de forma dinámica	La actividad discursiva puede ser utilizado por los actores de la organización como un recurso estratégico para iniciar con el cambio organizacional
Kotter (2007)	Leading change, why transformation efforts fail. Harvard Business Review. Recuperado de <a href="http://freepdfdb.net/pdf/leading-change-why-transformation-efforts-fail-30380661.html">http://freepdfdb.net/pdf/leading-change-why-transformation-efforts-fail-30380661.html</a>	Estrategia para la gestión del cambio, la transformación es un proceso, no un evento	Sí	El cambio exige que se planee y se lidere adecuadamente. Para afrontar la transformación de la organización es necesario que se haga en las ocho etapas secuenciales para implementar el cambio que son: establecer el sentido de urgencia, formar coalición poderosa, crear visión convincente, comunicar la visión, empoderar a otros a lograr la visión, crear objetivos de corto plazo, consolidar avances y mejoras e institucionalizar nuevas perspectivas	Sí	Sí	Es necesario que el líder deba conocer la ruta de cambio organizacional para transformar la organización	Establecer etapas de cambio con un enfoque detallado permiten a los directivos y agentes de cambio aumentar la posibilidad de una exitosa implementación
Gilley, Gilley & McMillan (2009)	Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance Improvement Quality, 21(4), 75-94	Comportamiento específicos en la implementación del cambio en empresas que buscan cambios: (a) a nivel de su estrategia o del modelo de negocios, (b) estructura, (c) cultura, (d) tecnología, y (e) bienes o servicios	Sí	Los comportamientos específicos que el líder considera más valiosos son la motivación y la comunicación para la implementación del cambio. A través de la comunicación se puede lograr la aceptación de los empleados y la participación en el cambio, lo cual depende de su percepción de los beneficios personales asociados al cambio	Sí	Sí	Los líderes son agentes de cambio que proporcionan a los empleados abundante información relativa al cambio inminente, justificación y la razón del cambio, formula preguntas y considera las preocupaciones de los empleados, con el fin de aumentar la aceptación y participación	La comunicación puede ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados involucrados en el cambio organizacional. Se proporcionan a los empleados la retroalimentación y refuerzo durante el cambio, lo que permite tomar mejores decisiones
Robbins & Judge (2009)	Comportamiento organizacional, decimotercera edición. México D.F.: Pearson Educación	El cambio organizacional es inevitable	Sí	Las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante, deben procesar y comunicar información de forma veloz, para lo que se requieren de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas, siendo la comunicación dentro de las organizaciones por redes formales o por rumores. Las redes formales adoptan varias formas: (a) cadena, (b) rueda, y (c) todos los canales, que ocurre cuando se combinan las dos anteriores, además se debe reducir la resistencia al cambio por medio de la comunicación en dos niveles, el primero combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente, y el segundo donde la comunicación ayuda para vender la necesidad de un cambio. La administración del cambio organizacional debe realizarse a través del modelo de las tres etapas clásicas de Lewin y del plan de las ocho etapas de Kotter	Sí	Sí	La naturaleza cambiante se da: (a) en la fuerza de trabajo, (b) tecnología, (c) choques económicos, (d) competencia que cambia, (e) tendencias sociales y (d) política mundial. En las organizaciones los empleados deben ver la lógica de un cambio, todos los entes son cambiantes y puede ser un cambio paulatino o transformacional, siendo necesario para ello una comunicación efectiva y la buena administración del cambio	El cambio organizacional no es más que hacer las cosas diferentes al interior de la organización, con una buena comunicación y la administración de este cambio
Denning (2011)	The leader's guide to storytelling. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.	Para cambiar es necesario innovar	Sí	Las empresas se ven forzadas a desarrollar innovaciones disruptivas, es decir, una forma de transformar el negocio, cambiando las expectativas. La transformación se da a través de la innovación, con la colaboración de todo el personal y teniendo como meta lograr la visión de la organización	Sí	Sí	Una empresa que adopta el reto de satisfacer totalmente a sus clientes solamente puede lograrlo a través de la innovación, ésta implica la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo que logre persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transferencia de conocimientos, neutralizar la fábrica de rumores y crear un futuro convincente. Se logra la innovación que se requiere creando un ambiente que permita la comunicación abierta	Actualmente se percibe a la innovación como un elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones

Siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de la Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), y utilizando la información de las tablas y figuras anteriores, se elaboró la Matriz de análisis de argumentos, donde se evaluó el entendimiento del tema que tenían los investigadores y su capacidad para desarrollar la revisión de literatura en base a la data recopilada hasta el momento. Esta matriz se presenta en la Tabla 10 y muestra un listado de preguntas que los investigadores se plantearon, estableciendo que sí cumplían con las condiciones para continuar con el desarrollo del trabajo.

## **2.4 Crítica de la Literatura**

La crítica de la literatura se realizó a partir de las matrices de desarrollo del argumento por análisis y el cronológico (Hart, 2003), de la Figura 4, donde se determina y demuestra la asociación de liderazgo y la narrativa, la matriz de contrastación teórica (Hart, 2003), de análisis de literatura (Hart, 2003), matriz de análisis de argumentos (Hart, 2003), de desarrollo de argumentos complejos (Machi & McEvoy, 2009), y matriz de mapas conceptuales (Hart, 2003).

La matriz de argumento por análisis, permite a través de los argumentos simples de cada autor desarrollar sus argumentos complejos; cuyos autores fueron agrupados según los subtemas de estudio (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo, y (d) cambio organizacional, que previamente fueron trabajados en tarjetas, fichas y matrices. En esta matriz se logra aceptar la data que reúne los estándares de calidad y calificar si es suficiente para sostener el argumento, que servirá para el análisis posterior de la variable independiente y dependiente de la presente tesis.

A través de la matriz de argumento cronológico se establece los periodos de estudio de las diferentes publicaciones en el orden de año en que fueron publicados, siendo para esta investigación los últimos 40 años, la matriz permitió analizar la definición y usos que se

dieron a través del tiempo a los cuatro subtemas en estudio, donde se relacionan los puntos clave para luego construir los argumentos, considerando además los trabajos asociados de otros autores. A través de esta matriz se analiza cómo a través de los años se fueron agregando nuevos conceptos, evidencias y perspectivas sobre los subtemas en estudio.

La Figura 4, permite mostrar la evolución de los conceptos individualizados de los subtemas liderazgo y narrativa, se determina una sola definición de liderazgo y de narrativa, para luego demostrar la relación de estos dos subtemas como base del liderazgo narrativo, además se demuestra que estas dos disciplinas son dependientes, y en medida en que se analizan se sostiene de que cada una tenía algo que ofrecer a la otra, para finalmente con este análisis lograr evidenciar el sustento a la definición dado por el autor Dennig (2011), de que el liderazgo y la narrativa constituyen la base del liderazgo narrativo y que a través de esta herramienta se logra alcanzar múltiples propósitos hacia un futuro distinto.

La matriz de contrastación teórica agrupa el área de similitud y el área de diferencia de los argumentos simples, se desarrolla los subtemas de estudio (a) liderazgo, (b) narrativa, (c) liderazgo narrativo, y (d) cambio organizacional.

En el área de similitud del subtema liderazgo, los autores que estudian la temática sobre liderazgo transformacional son Burns, Bass, Collins y D'Alessio; quedando claro que este tipo de liderazgo logra objetivos a largo plazo y permite alcanzar la visión. Los autores Leggett & Neill, adicionan al subtema de estudio el uso de distintas herramientas en el cambio organizacional, en el ejercicio del liderazgo.

En el área de similitud del subtema narrativa, los autores Boyce y Harris & Barnes coinciden en el uso de metáforas para mantener cautivada a la audiencia, y los autores Simmons y Driscoll & Mckee definen la importancia de la autenticidad de la historias. Los autores Nissley & Graham, añaden que cuando los líderes necesitan encontrar nuevas historias, deben de reescribirlas.

En el subtema liderazgo narrativo que es la variable independiente en la tesis en estudio, encontramos coincidencia en las definiciones de los autores Randels; Simmons; Boal & Schulz; Marzec; Driscoll & McKee; Muir; Wink; Tienari & Vaara; y Volker, Phillips & Anderson, quienes coinciden en que el liderazgo narrativo es la habilidad de contar historias por el líder, donde existen principios básicos que incluye un patrón narrativo de acuerdo al objetivo alineado con los valores y la visión, además ayuda a desarrollar el potencial individual de los miembros de la organización, el sentido de pertenencia al grupo y ayuda a entender el código de valores. En el área de diferencias encontramos estudios puntuales de los autores Brown, Denning, Groh & Prusak; Stalman; y Pulizzi, quienes definen al liderazgo narrativo como una herramienta de comunicación, el rol de la narración de historias, la asociación de los términos narrativa y liderazgo, y su importancia en el *branding*.

Finalmente en el subtema cambio organizacional que es la variable dependiente en la tesis de estudio, se define al cambio organizacional y se indica la importancia del uso de herramientas de comunicación, éstos son estudios coincidentes de los autores Peter & Waterman; Kanter, Stein & Jick; Weick & Quinn; Krieger; Kotter; Gilley, Gilley & McMillan; y Robbins & Judge. En el área de diferencias encontramos autores que definen la importancia de los cambios transformacionales, los elementos discursivos y la innovación como elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones, estudios que fueron realizados por los autores Cohen, Doolin y Denning, respectivamente.

De lo anterior, y siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG, adaptado de Hart (2003), y de Machi y McEvoy (2009), permitió demostrar la asociación de los subtemas liderazgo y narrativa, para definir la variable independiente liderazgo narrativo. Además se logró establecer áreas de similitud y de diferencias de acuerdo a los estudios realizados por los diferentes autores sobre los subtemas citados anteriormente.

Tabla 7

## Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Primera Parte)

Autor	Periodo	Puntos Clave	Marco	Trabajos Asociados	Argumento
Burns	1978	Liderazgo transformacional y transaccional	Liderazgo	Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica (D'Alessio, 2010)	Liderazgo transformacional eleva tanto al líder como a sus seguidores a niveles mayores de motivación y moralidad, el transaccional trabaja dentro del marco de sus propios intereses
Ricouer	1980	Dimensiones de la narración de historias	Narrativa		Dos dimensiones: (a) el episodio o episódica, y (b) la configuración, hace que los eventos se conviertan en historias y no sean hechos aislados. Todas las narraciones cuentan con estas dos dimensiones
Peters & Waterman	1982	Siete factores para la implementación exitosa	Cambio organizacional	Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica (D'Alessio, 2010)	Para lograr cambios en las organizaciones lo principal es identificar y alinear lo que en inglés se denominan las 7Ss (a) estrategia, (b) estructura, (c) sistemas, (d) personal, (e) estilo, (f) valores compartidos, y (g) habilidades
Bass, Kotter	1985	Existencia de nueve dimensiones en el comportamiento del liderazgo: cinco que caracterizan el transformacional y cuatro al transaccional. Liderazgo, poder e influencia en las organizaciones	Liderazgo	Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica (D'Alessio, 2010)	Dimensiones en el liderazgo transformacional: la influencia idealizada (atributos y comportamientos), motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones del comportamiento ayudan a apreciar las características del líder transformacional. El líder debe enfocarse en: (a) establecer la dirección, (b) alinear a las personas hacia ese fin común, (c) motivar e inspirar, y (d) producir cambios
Kanter, Stein & Jick	1992	Los líderes son los responsables de implementar los cambios en las organizaciones	Cambio organizacional		Entre las responsabilidades de los líderes está el desarrollar e implementar estrategias que permitan el cambio, teniendo clara la visión a lograr
Bennis	1994	El liderazgo debe utilizarse para fines estratégicos	Liderazgo		El liderazgo es la capacidad que se tiene de poder convertir una visión en realidad
Boyce	1995-1996	Las historias y narraciones identifican los sentimientos colectivos de la organización y se centran hacia una visión compartida. Estudio de las organizaciones desde la perspectiva de las historias y el <i>storytelling</i>	Narrativa		Las historias y las narraciones son herramientas para describir a las organizaciones, y los mitos y realidades son usados para dirigir a los oyentes hacia un objetivo común. Además, (a) las organizaciones están compuestas de diferentes realidades, (b) las narraciones de historias expresan el sentimiento y pensamiento del colectivo organizacional, y (c) las narraciones utilizan realidades y ficciones para enfocar al objetivo común
Homer	1997	El líder tiene capacidad de influir	Liderazgo	On becoming a leader (Bennis, 1989) y leadership (Burns, 1978)	El liderazgo son los atributos y habilidades que una persona tiene y que le permiten generar conductas en otros
Randels	1998	El líder selecciona la forma de narrar las historias	Liderazgo narrativo		El líder debe seleccionar la forma en que desea narrar la historia, cuidando además, de los hechos o eventos y la configuración de la misma
Weick & Quinn, Cohen	1999	Tipos de cambio organizacional. Las organizaciones enfrentan cambios constantes	Cambio organizacional	Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness (Gilley, Gilley & McMillan, 2009)	Los cambios son episódicos o continuos. Los cambios episódicos suelen ser radicales, mientras que los continuos no tienen un fin y van en aumento. Las organizaciones que se mantienen competitivas son aquellas que implementan cambios transformacionales
Boal & Hooijberg	2000	Teorías de liderazgo: liderazgo estratégico	Liderazgo	Leadership and performance beyond expectations (Bas, 1985)	Liderazgo estratégico es la capacidad para absorber conocimiento, capacidad de adaptarse al cambio y gerenciar con sabiduría
Brown, Denning, Groh & Prusak	2001	Liderazgo narrativo en la estrategia de comunicación	Liderazgo narrativo		El liderazgo narrativo permite comunicar el aprendizaje y la innovación que se dan en la empresa, siendo parte esencial de la estrategia del negocio
Krieger, Doolin	2001-2003	Razones por la que se dan los cambios organizacionales. Elementos discursivos (historias y metáforas) son utilizados por los actores de la organización	Cambio organizacional		Explica las razones que motivan los cambios organizacionales. El proceso de cambio se hace comprensible en términos de un contexto más amplio en el que ocurre, y la forma en que los actores de la organización aseguran la legitimidad para el cambio
Collins	2005	Jerarquía de liderazgo por niveles	Liderazgo	Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica (D'Alessio, 2010)	Niveles: (a) individuo altamente capaz; (b) miembro del equipo; (c) gerente competente; (d) líder efectivo; y (e) ejecutivo del nivel cinco, logra grandes transformaciones
Denning	2005	La historia o narración es la base del liderazgo narrativo	Liderazgo narrativo	Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness (Gilley, Gilley & McMillan, 2009)	Las historias o narraciones constituyen la base del liderazgo narrativo, pero las organizaciones desconocen cuando deben incorporarlas

Tabla 8

## Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Segunda Parte)

Autor	Periodo	Puntos Clave	Marco	Trabajos Asociados	Argumento
Harris & Barnes	2006	<i>Storytelling</i> como herramienta de comunicación en el liderazgo	Narrativa		Las historias como forma de comunicación cruzan las diferentes barreras que existentes en una organización; y la comunicación es un proceso de dos vías
Simmons	2006	Desarrollo de la autoridad personal y la autenticidad de los líderes para inspirar e influenciar	Liderazgo narrativo	The leader's guide to storytelling (Denning, 2011)	Las historias pueden ayudar a los líderes a definir su personalidad, aumentar la confianza en su integridad y proporciona una idea de cómo podrían actuar en una situación dada. La historia exitosa incorpora las objeciones y preocupaciones de la audiencia en la que desea influenciar
Driscoll & McKee	2007	Uso de metáforas e imágenes para la narración de historias y propiciar el diálogo	Narrativa, Liderazgo narrativo	Narrative leadership: using the power of stories (Fleming, 2001)	El <i>storytelling</i> utiliza imágenes y metáforas que influyen el punto de vista de los colaboradores y redefinen valores organizacionales. Además los líderes deben entender que la narración de historias no es un monólogo, sino que necesita ser un diálogo
Kotter	2007	Estrategia para la gestión del cambio, la transformación es un proceso, no un evento	Cambio organizacional	Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness (Gilley, Gilley & McMillan, 2009)	El cambio exige que se planee y se lidere adecuadamente. Para afrontar la transformación de la organización es necesario seguir las ocho etapas secuencial: establecer el sentido de urgencia, formar coalición poderosa, crear visión convincente, comunicar la visión, empoderar a otros a lograr la visión, crear objetivos de corto plazo, consolidar avances y mejoras e institucionalizar nuevas perspectivas
Muir	2007	Los líderes aprenden a contar historias	Liderazgo narrativo	The story factor (Simmons, 2006)	La habilidad de contar historias es algo que se adquiere gradualmente, desde la infancia. Este arte, de crear y articular historias es parte fundamental de la vocación del líder
Simmons	2007	Las historias nacen de experiencias reales y están llenas de detalles	Narrativa	Can stories change a culture? (Wortmann, 2008)	Las historias se clasifican en: (a) historias sobre quién soy, que permiten a los colaboradores identificar al líder y conocer sus cualidades; (b) historias para enseñar, utilizando las experiencias; (c) historias visionarias, describiendo un futuro prometedor; (d) historias para implementar valores, reforzándolos; y (e) historias sobre lo que las personas están pensando, adelantándose a las objeciones del personal y eliminando las barreras
Boal & Schultz, Marzec	2007	El <i>storytelling</i> produce significado, centrándose la atención del narrador y del oyente. El compromiso y la estrategia de ejecución mediante el <i>storytelling</i>	Liderazgo narrativo	Strategic leadership research: moving on (Boal & Hooijberg, 2000)	A través del diálogo y la narración, los líderes estratégicos dan forma a la evolución de las interacciones de agentes y la construcción de los significados compartidos, que proporcionan el fundamento por el cual, el pasado, presente y futuro de la organización se unen. El <i>storytelling</i> permite el compromiso y la estrategia de ejecución, mediante la superposición de la planificación estratégica con el pensamiento estratégico
Scott & Mitchell	2007	La comunicación requiere de un emisor, un receptor y canales	Narrativa		La comunicación implica la transferencia de un mensaje y la comprensión del significado
Wink	2009	Requisitos para que un líder logre desarrollar el liderazgo narrativo	Liderazgo narrativo		Requisitos: prestar atención al sonido de la propia voz, practicar el prestar atención a varias cosas simultáneamente, utilizar herramientas visuales, comenzar con el mundo real, después extender esta realidad hacia la felicidad de lo que pudo haber pasado, permitir a los que escuchan o leen incorporarse en las opciones de la historia e introducir un misterio
Nissley & Graham, Rivadeneira	2009	Creciente interés por las historias y narraciones. Relación existente entre las narrativas y el cambio organizacional. Características de líderes exitosos	Narrativa		Las narrativas permiten a los líderes a prepararse y a guiar sus acciones. Los líderes exitosos que utilizan la narración de historias comparten ciertas características, entre ellas la habilidad para comunicar su visión de manera efectiva
Gilley, Gilley & McMillan	2009	Las empresas buscan cambios a nivel de su estrategia o del modelo de negocios; mientras que otras buscan cambiar su estructura, cultura, tecnología, productos o servicios	Cambio organizacional	Transformational innovation (Denning, 2005)	Los comportamientos específicos que el líder considera más valiosos son la motivación y la comunicación para la implementación del cambio. A través de la comunicación se puede lograr la aceptación de los empleados y la participación en el cambio, lo cual depende de su percepción de los beneficios personales asociados al cambio

Tabla 9

## Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico (Tercera Parte)

Autor	Periodo	Puntos Clave	Marco	Trabajos Asociados	Argumento
Robbins & Judge	2009	El cambio organizacional es inevitable	Cambio organizacional	Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness (Gilley, Gilley & McMillan, 2009)	Las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante, deben procesar y comunicar información de forma veloz, para lo que se requieren de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas, siendo la comunicación dentro de las organizaciones por redes formales o por rumores. Las redes formales adoptan varias formas: (a) cadena, (b) rueda, y (c) todos los canales, que ocurre cuando se combinan las dos anteriores, además se debe reducir la resistencia al cambio por medio de la comunicación en dos niveles, el primero combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente, y el segundo la comunicación ayuda para vender la necesidad de un cambio. La administración del cambio organizacional, debe realizarse a través del modelo de las tres etapas clásicas de Lewin y del plan de las ocho etapas de Kotter
D'Alessio	2010	El liderazgo es un proceso de largo plazo	Liderazgo	Leadership theory: past, present and future (Homer, 1997)	El liderazgo requiere de una visión de largo plazo y contempla cambios para conseguirla
Leggett & Neill	2010	Herramientas para el liderazgo efectivo	Liderazgo		Herramientas imán, son las que crean atracción hacia un destino, incluyen la visión, <i>storytelling</i> , carisma y modelos de conducta. Herramientas martillo, se necesita de acciones para cambiar esa unidad directamente, incluye órdenes directas, control de sistemas, contratación y ascensos, definición de trabajo y los incentivos financieros
Ruger, Fog, Budtz, Munch & Blanchette	2010	Estructura de una buena historia o narración. Estructura y generación de marca a través de las narraciones en las organizaciones	Narrativa		Las historias buenas o efectivas no surgen por casualidad, sino que se requiere que tengan varios elementos y que estén bien estructurados. Las narraciones presentan cuatro componentes: mensaje, conflicto, personajes y el escenario
Tienari & Vaara	2010	Las narrativas utilizadas como una herramienta para legitimar la fusión y crear una cultura global de cuatro entidades financieras	Liderazgo Narrativo	Plotting the organization: the embedded narrative as a construct for studying change (O'Connor, 2003)	Partió de la planificación de las etapas de manera secuencial, considerando los puntos clave de la historia, legitimación o resistencia de identidades e intereses y los protagonistas que participan en cada una de las etapas
Stalman, Volker, Phillips & Anderson, Denning	2011	El <i>storytelling</i> se esta transformando en un pilar estratégico de las corporaciones, marcas y servicios. Las historias que se narran al interior de las organizaciones revelan dos situaciones. La narrativa y el liderazgo son disciplinas relacionadas. Principios básicos para contar historias. En el liderazgo narrativo el fin no es la historia que se narra sino lo que se desea alcanzar	Liderazgo Narrativo	The rise of <i>storytelling</i> as the marketing (Pulizzi, 2012) Collective centring and collective sense-making in the stories and <i>storytelling</i> of one organization (Boyce, 1995)	Los anuncios basados en el <i>storytelling</i> son realmente eficaces al relacionarse con un mensaje de marca positivo. Las historias se crean de forma: deliberada o espontánea y no deliberada. Inicialmente la narrativa y el liderazgo eran vistos como dos disciplinas diferentes. Los principios básicos para contar historias son: (a) seleccionar y luego contar la historia más adecuada; (b) contar la historia con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y (c) seleccionar un patrón narrativo. La narración de historias, no sólo transmiten, sino que refuerzan de modo más efectivo la simple presentación de datos objetivos, los conceptos, ideas y valores en los que se basa la cultura empresarial
Denning	2011	Para cambiar es necesario innovar	Cambio organizacional	The innovator's solution (Christensen, 2003)	Las empresas se ven forzadas a desarrollar innovaciones disruptivas, es decir, una forma de transformar el negocio, cambiando las expectativas. La transformación se da a través de la innovación, con la colaboración de todo el personal y teniendo como meta lograr la visión de la organización
Pulizzi	2012	El liderazgo narrativo en el nuevo <i>marketing</i>	Liderazgo Narrativo	La era del <i>storytelling</i> (Stalman, 2011)	Dentro del área de <i>marketing</i> , se utiliza el liderazgo narrativo como una forma de crear contenido

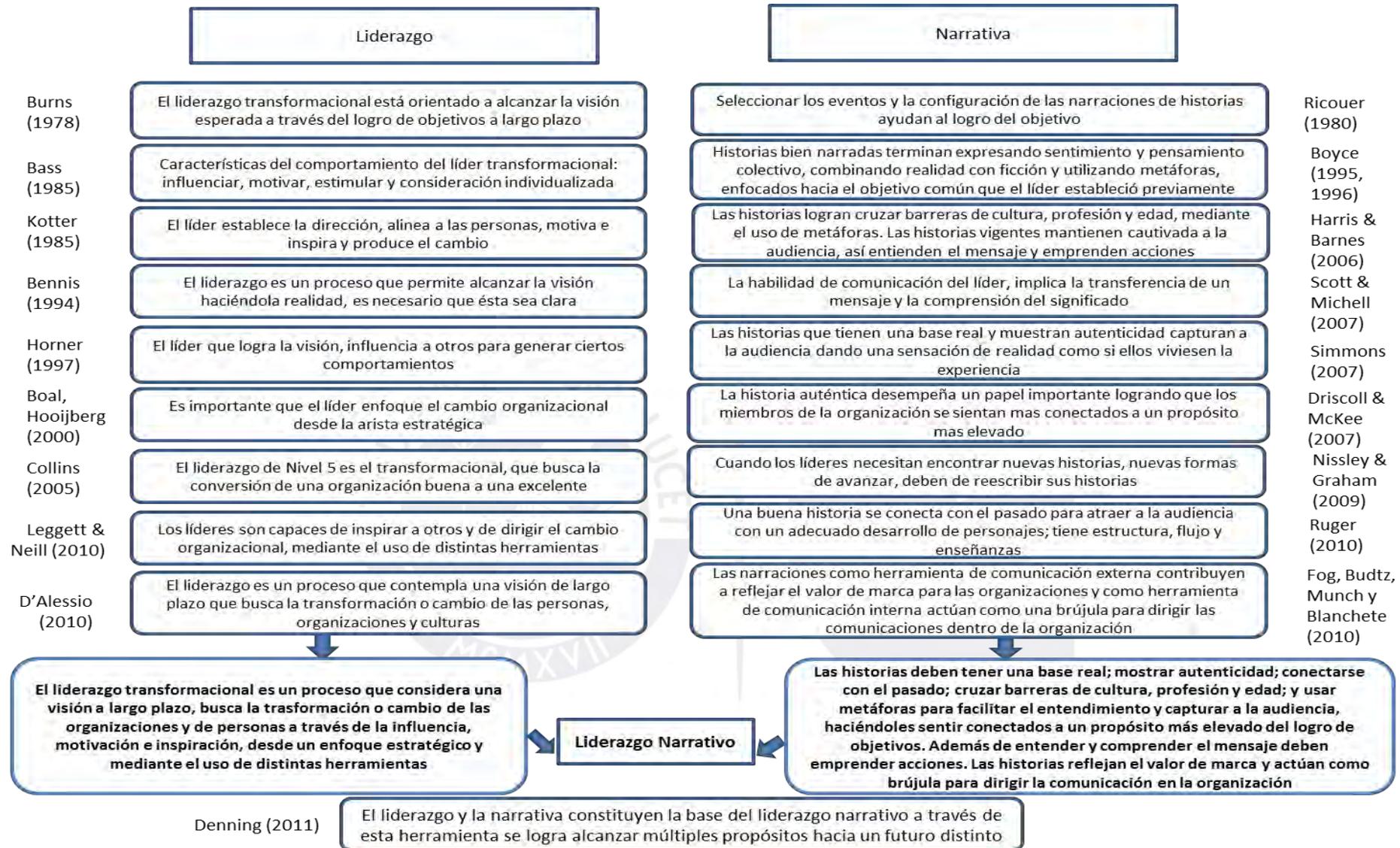


Figura 4. Evolución de los conceptos de liderazgo y narrativa hacia el liderazgo narrativo.

Tabla 10

*Matriz de Análisis de Argumentos*

Patrón del argumento	Lógica	Condiciones o prerequisites
Causa y efecto	Para cada causa hay un efecto	¿Cuáles son los efectos de la comunicación ejercida a través del liderazgo narrativo?
Efectos a causa	Todos los efectos tienen una causa	¿Cómo se motivan los cambios organizacionales? ¿Puede ser el liderazgo narrativo una de sus causas?
Signo	Identificables síntomas, señales o signos preceden eventos y acciones	¿Cómo se puede reconocer que un líder está utilizando la narrativa? ¿Qué precede al uso de esta herramienta?
Muestra de la población	Lo que es cierto para la muestra es cierto para la población	¿Lo que otros casos revelan sobre el uso de liderazgo narrativo y sus efectos es aplicable en otras situaciones?
Casos paralelos	Cuando dos casos son similares, lo que es cierto para el primer caso también es cierto para el segundo caso	Si en una organización se da un cambio producto del uso del liderazgo narrativo ¿esto ocurriría de la misma forma en otra organización?
Analogía	Dado que dos elementos son similares entonces lo que se concluye con respecto a uno se puede concluir con respecto al otro	¿La literatura revela que dentro de las organizaciones empresariales el uso del liderazgo narrativo produce siempre efectos similares?
Autoridad	Mientras más se conoce sobre un hecho más se puede opinar	¿Se ha investigado suficiente para poder concluir que el liderazgo narrativo es una herramienta en el cambio organizacional?
Significados	El resultado es directamente atribuible a cierta acción	¿Es el cambio organizacional atribuible directamente al uso del liderazgo narrativo?

En la Tabla 11, se presenta la Matriz de análisis de literatura, la cual permite apreciar que los investigadores han utilizado la revisión documental como metodología de investigación, lo cual les ha permitido desarrollar argumentos para contestar a su pregunta problema. Se observa que el liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación, pero que se necesita de un líder que además tenga otras capacidades, para poder así lograr los cambios organizacionales. El resultado principal es que el liderazgo narrativo es una herramienta en el cambio organizacional, pero no la única.

	Área de similitud	Área de diferencias
Liderazgo	<p>El Liderazgo transformacional es un proceso que considera una visión de largo plazo, busca la transformación o cambio de las organizaciones y de personas a través de la influencia, motivación e inspiración, desde un enfoque estratégico Burns (1978), Bass (1985), Kotter (1985), Bennis (1994), Horner (1997), Boal &amp; Hooijberg (2000), Collins (2005) y D'Alessio (2010)</p>	<p>Los líderes deben elegir y utilizar eficazmente las herramientas adecuadas para cada desafío del liderazgo, en los tiempos actuales de incertidumbre, inspirando a otros y liderando el cambio Leggett &amp; Neill (2010)</p>
Narrativa	<p>Las historias deben tener una base real, mostrar autenticidad, conectarse con el pasado, cruzar barreras de cultura, profesión y edad, y usar metáforas para facilitar el entendimiento y capturar a la audiencia, haciéndoles sentir conectados a un propósito más elevado del logro de objetivos, además de entender y comprender el mensaje, y emprender acciones. Las historias reflejan el valor de marca y actúan como brújula para dirigir la comunicación en la organización Rícouer (1980); Boyce (1995, 1996); Harris &amp; Barnes (2006); Scott &amp; Michell (2007); Simmons (2007); Driscoll &amp; McKee (2007); Ruger (2010); y Fog, Budtz, Munch &amp; Blanchete (2010)</p>	<p>Cuando los líderes necesitan encontrar nuevas historias y nuevas formas de avanzar, deben articular nuevos guiones para reescribir sus historias, la cual se desarrolla en tres fases: poner guión actual, bases para el guión futuro y actualizarlo constantemente Nissley &amp; Graham (2009)</p>
Liderazgo narrativo	<p>El liderazgo narrativo es la habilidad de contar historias, que el líder adquiere gradualmente, donde los principios básicos son la de seleccionar, configurar y luego contar la historia más adecuada en el desafío de la dirección dada; contarla con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y seleccionar un patron narrativo de acuerdo al objetivo, alineado con los valores y la visión que estratégicamente el líder planificó. El liderazgo narrativo desarrolla el potencial individual de los miembros de la organización, el sentido de pertenencia al grupo y ayuda a entender el código de valores. Desarrollar el <i>Storytelling</i> requiere considerar una serie de elementos para lograr persuadir a los involucrados y cambiar el ángulo de la visión. Los líderes estratégicos dan forma, construyen y proporcionan el fundamento de vida de la organización Randels (1998); Simmons (2006); Boal &amp; Schulz (2007); Marzec (2007); Driscoll &amp; Mckee (2007); Muir (2007); Wink (2009); Tienari &amp; Vaara (2010); y Volker, Phillips &amp; Anderson (2011)</p>	<p>El liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación, pero para ser efectiva debe tener un mensaje claro y estar alineada con la visión de la organización Brown, Denning, Groh &amp; Prusak (2001)</p> <p>La narración de historias es una herramienta que ayuda a alcanzar múltiples propósitos. Impulsa a la acción, transmite valores y comparte conocimientos Denning (2005)</p> <p>La narrativa y el liderazgo están vinculados ya que el líder puede utilizar patrones narrativos en función al objetivo para lograr sus propósitos hacia un futuro distinto Denning (2011)</p> <p>El <i>Storytelling</i> no es que aparezca en esta época pero es recién ahora cuando se reconoce su valor estratégico en el <i>branding</i> Stalman (2011)</p> <p>Es más efectivo atraer clientes a través de una historia que mostrando una lista de atributos Pulizzi (2012)</p>
Cambio organizacional	<p>El cambio organizacional no es mas que hacer las cosas diferentes al interior de la organización, deben procesar y comunicar información de manera veloz, requiere de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas. Las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante y los líderes son los responsables de desarrollar e implementar estrategias que permitan los cambios teniendo clara la visión a lograr. Es necesario que el líder identifique y combine los factores, para lograr optimizar los resultados, teniendo como elemento central los valores compartidos y el establecer etapas de cambio en un enfoque detallado que permita a los agentes de cambio aumentar la posibilidad de una exitosa implementación Peter &amp; Waterman (1982); Kanter, Stein &amp; Jick (1992); Weick &amp; Quinn (1999); Krieger (2001); Kotter (2007); Gilley, Gilley &amp; McMillan (2009); y Robbins &amp; Judge (2009)</p>	<p>Las organizaciones que se mantienen competitivas son las que implementan cambios transformacionales y no cambios simples o puntuales Cohen (1999)</p> <p>Los elementos discursivos (historias y metáforas) puede ser utilizados por los actores de la organización como un recurso estratégico para iniciar con el cambio organizacional Doolin (2003) Para cambiar es necesario innovar, ahora se percibe a la innovación como elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones. Se logra la innovación, creando un ambiente que permita la comunicación abierta. La innovación implica la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo, que logre persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transfieran conocimiento y neutralicen la fábrica de rumores y crear un futuro convincente Denning (2011)</p>

Figura 5. Matriz de contrastación teórica.

Para esbozar la forma en que los investigadores llegaron a desarrollar argumentos complejos, que se presentan posteriormente en el Capítulo III, se elaboró la Figura 6. Allí se observa como a partir de los argumentos simples de veinticuatro autores diferentes, los investigadores fueron capaces de construir su propio argumento complejo. Es por ello que de la revisión de literatura se concluye que el liderazgo es un proceso que permite conducir a las organizaciones hacia una visión de largo plazo, la cual usualmente implica cambios que requieren innovar y adaptarse al entorno. Las personas que guían a las organizaciones en los procesos de cambios son los líderes, quienes necesitan comunicarse y pueden lograrlo usando historias o narraciones que permitan a la audiencia comprender claramente el mensaje y comprometerse a lograr la visión que se ha desarrollado para la organización.

Como última etapa de la revisión crítica de la literatura se presenta la Figura 7. En ella se muestra cuatro brechas principales que permiten sintetizar el conocimiento relevante de cada una de las relaciones encontradas entre la variable liderazgo narrativo y la variable cambio organizacional, planteadas sobre la base de las teorías presentadas.

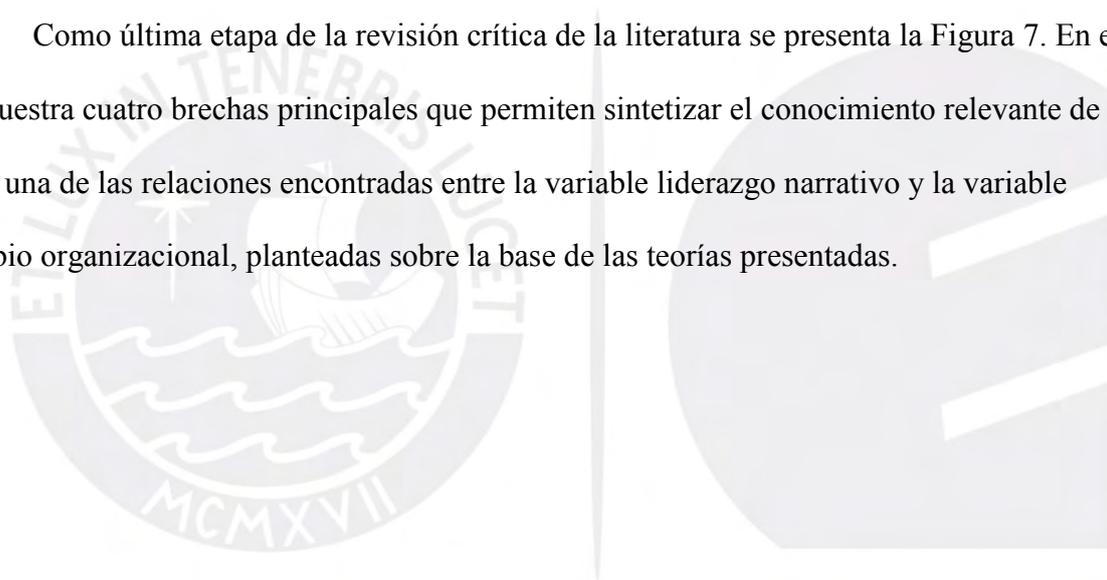


Tabla 11

## Matriz de Análisis de Literatura

Autor /Fecha	Preguntas / preocupaciones	Evidencia (Sí / No)	Argumento	Conceptos o Formas de Análisis	Fuentes principales
Denning (2011), Wink (2009)	¿Cómo se puede reconocer que un líder está utilizando el liderazgo narrativo?	Si	El líder considera los principios básicos: (a) seleccionar y luego contar la historia más adecuada para el desafío de la dirección dada; (b) contar la historia con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y (c) seleccionar un patrón narrativo basado en el objetivo principal. Además el líder requiere: prestar atención al sonido de la propia voz, practicar el prestar atención a varias cosas simultáneamente, utilizar herramientas visuales, comenzar con el mundo real, después extender esta realidad hacia la felicidad de lo que pudo haber pasado, permitir a los que escuchan o leen incorporarse en las opciones de la historia e introducir un misterio	Liderazgo narrativo, principios básicos y requisitos	Leggett & Neil (2010), Scott & Mitchell (2007), Ricouer (1980) y Harris & Barnes (2006)
Simmons (2007), Driscoll & MacKee (2007), Ruger (2010), D'Alessio (2010)	¿Qué precede al uso de la herramienta liderazgo narrativo?	Si	El tipo de liderazgo debe ser el transformacional para que sea visto como un el liderazgo "real", porque esta orientado a alcanzar la visión esperada a través de objetivos de largo plazo. Las historias deben tener una base real y ser auténticas para dar una sensación de realidad y capturar la audiencia, como si ellos estuviesen viviendo la experiencia. Las historias auténticas deben tener las siguientes características: tocar el alma de las personas; demostrar compasión, perdón, humildad, vulnerabilidad, tolerancia y respeto; reflejar los valores éticos y espirituales; ayudar a las personas a descubrir la fuente de compasión e integridad; promover la reflexión; despertar la conciencia para interactuar de manera productiva, así como con los stakeholders; e incorporar la oportunidad de desarrollo individual y personal. Además una buena historia debe tener una buena estructura que unifique sus elementos	Liderazgo de tipo transformacional, historias auténticas, reales y características de las historias auténticas	Boyce (1995 y 1996), Rivadeniera (2009), Bass (1985) y Collins (2005)
Denning (2011), Marzec (2007)	¿Es el cambio organizacional atribuible directamente al uso del liderazgo narrativo?	Si	Una empresa que adopta el reto de satisfacer totalmente a sus clientes sólo puede lograrlo a través de la innovación, ésta implica la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo, que logre persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transfiera conocimientos, neutralice la fábrica de rumores y cree un futuro convincente. Se logra la innovación que se requiere creando un ambiente que permita la comunicación abierta. Además el <i>storytelling</i> permite el compromiso y la ejecución de la estrategia, donde los líderes se hacen de la capacidad para crear una visión convincente, construir una plataforma para la acción, aprovechar las motivaciones de las personas, inspirar un cambio en el pensamiento y compartir el aprendizaje organizacional	Cambio, innovación, compromiso y desarrollo estratégico, visión, convincente, acción, motivación, inspiración, aprendizaje organizacional y comunicación	Leggett & Neill (2010); Driscoll & McKee (2007); Robbins & Judge (2009); Cohen (1999); Doolin (2003); y Brown, Denning, Groh & Prusak (2001)
Simmons (2006), Denning (2011), Muir (2007), Doolin (2003)	¿El liderazgo narrativo o <i>storytelling</i> es una habilidad del líder para narrar historias y generar cambios?	Si	El liderazgo narrativo es la habilidad de contar historias que el líder adquiere gradualmente, donde los principios básicos son la de seleccionar, configurar y luego contar la historia más adecuada en el desafío de la dirección dada; contarla con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y seleccionar un patrón narrativo de acuerdo al objetivo, alineado con los valores y la visión que estratégicamente el líder planificó. Además los elementos discursivos (historias y metáforas) son utilizados por los actores de la organización como un recurso estratégico para iniciar con el cambio organizacional	Liderazgo, liderazgo narrativo, historias, objetivos, valores, visión, estrategia y patrones narrativos	Randels (1998); Boal & Schultz (2007); Marzec (2007); Driscoll & McKee (2007); Wink (2009); Tienari & Varaa (2010); y Volker, Phillips & Anderson (2011)
Denning (2011), Driscoll & McKee (2007), Boal & Schultz (2007)	¿El liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación que ayuda al líder a alcanzar sus propósitos?	Si	El liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación, pero para que sea efectiva debe tener un mensaje claro y estar alineada con la visión de la organización. Ayuda alcanzar múltiples propósitos, impulsa la acción, transmite valores y comparte conocimientos. Además el <i>storytelling</i> produce significado, centrándose en la atención del narrador y del oyente	Comunicación, visión, valores, acción, propósito, mensaje claro y comunicar la marca	Denning (2011), Brown, Groh & Prusak (2001), Stalman (2011) y Pulizzi (2012)
Robbins & Judge (2009), Krieger (2001)	¿Cuáles son las razones y las fuerzas específicas que motivan los cambios organizacionales? ¿Cómo se da el proceso del cambio organizacional?	Si	Las razones que motivan los cambios organizacionales son: (a) señales del entorno, (b) cambios en las relaciones individuales, (c) cambios en unidades y/o equipos, (d) formas de aprendizaje interno no están funcionando, (e) impulso para la innovación y la gestión del conocimiento, (f) procesos obsoletos, (g) cultura y valores organizacionales que no responden a la visión, (h) modificación de las relaciones de poder y las formas de conducir a la organización, y (i) conflictos internos. Las fuerzas específicas del cambio dan en (a) la fuerza de trabajo, (b) tecnología, (c) choques económicos, (d) competencia que cambia, (e) tendencias sociales y (f) política mundial. El proceso del cambio se realiza a través de los planes de implementación, considerando los modelos de Lewin y el plan de las ocho etapas de Kotter	Mercados y competencias, amenazas y oportunidades y estrategia de gestión del cambio	Peter & Waterman (1982); Kanter; Weick & Quinn (1999); Cohen (1999); Kotter (2007); y Gilley, Gilley & McMillan (2009)
Cohen (1999), Denning (2011)	¿El cambio transformacional conduce a una mayor competitividad?	Si	Las organizaciones que se mantienen competitivas son las que implementan cambios transformacionales y no cambios simples o puntuales. Para cambiar es necesario innovar, actualmente se percibe a la innovación como elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones	Cambio, organización, planificar, implementar, innovación y competitividad	Robbins & Judge (2009); y Gilley, Gilley & McMillan (2009)

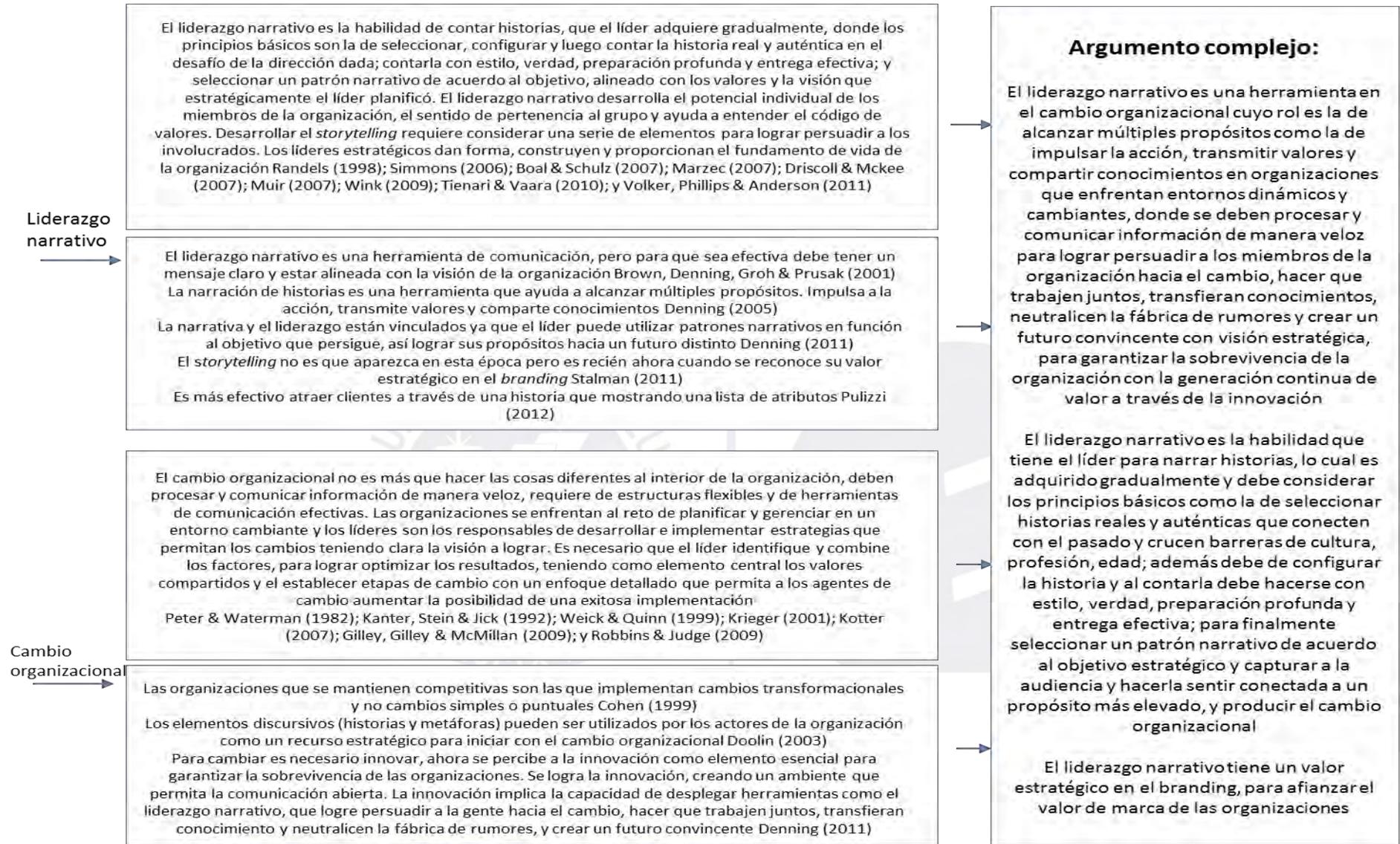


Figura 6. Matriz de desarrollo de argumentos complejos.

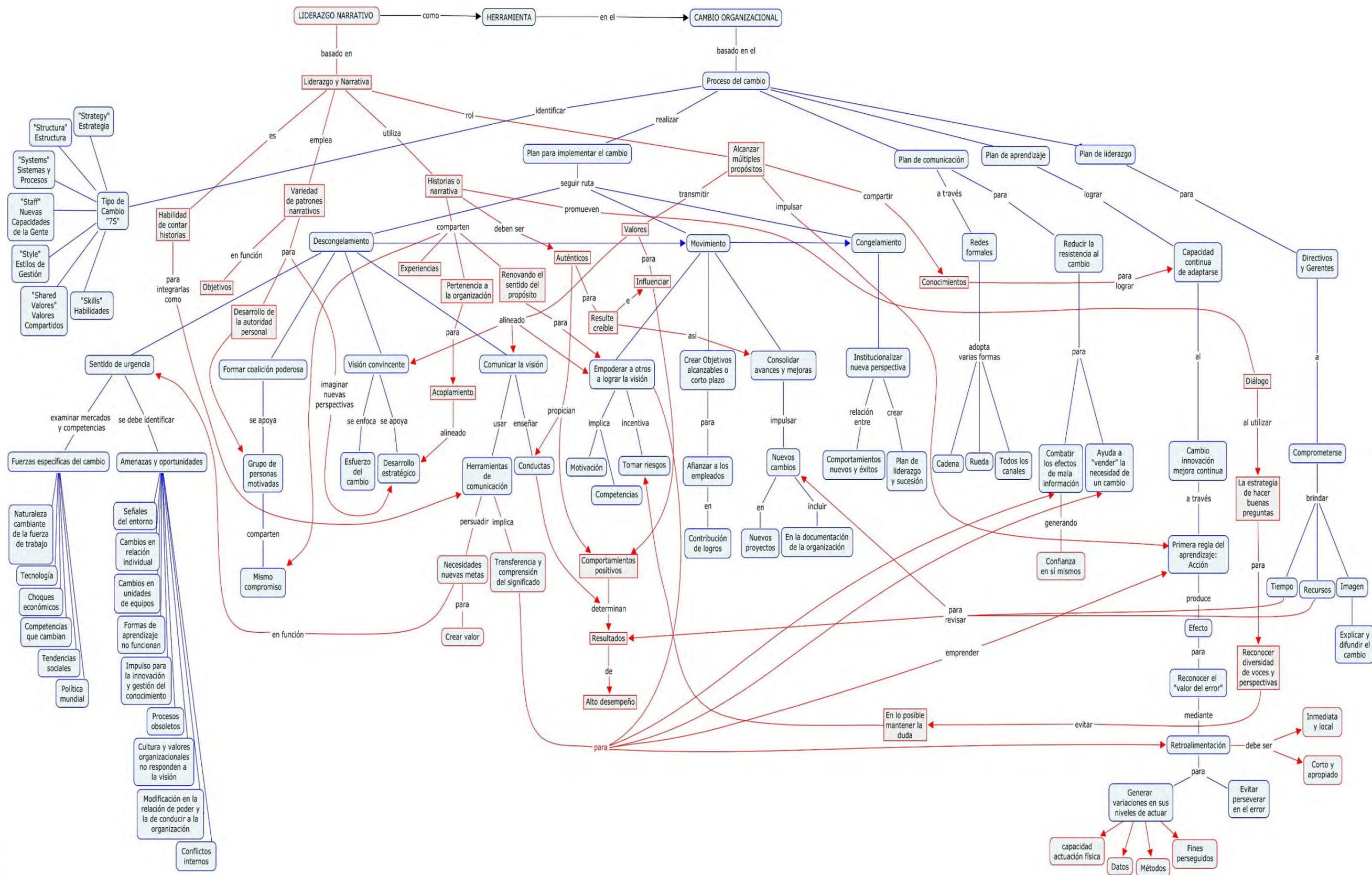


Figura 7. Matriz de mapa conceptual de liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional.

## Capítulo III: Resultados de la Revisión de Literatura

### 3.1 Desarrollo del Argumento

En la contrastación teórica realizada, se analizaron los conceptos relevantes de diferentes autores que desarrollaron el tema desde diferentes puntos de vista y con diferentes enfoques, lo que permitió encontrar conceptos de similitud y áreas de diferencias, para así, desarrollar la matriz de argumentos complejos y finalmente elaborar un mapa conceptual donde se indican las brechas entre los conceptos que sintetizan el conocimiento del tema liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional. De esta forma, al contrastar teóricamente los conceptos claves del liderazgo narrativo con los conceptos claves de la variable cambio organizacional, se determinó la relación entre los mismos, donde el liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional permite alcanzar múltiples propósitos, en organizaciones que enfrentan entornos dinámicos y cambiantes, para crear un futuro convincente con visión estratégica y garantizar la sobrevivencia de la organización con la generación continua de valor a través de la innovación. El liderazgo narrativo es la habilidad del líder para narrar historias, capturar a la audiencia y hacerla sentir conectada a un propósito más elevado, y producir el cambio organizacional. Además el liderazgo narrativo tiene un valor estratégico en el *branding*, para afianzar el valor de marca de las organizaciones.

De la contrastación anterior, se realizó una interpretación teórica que representa la contribución del presente trabajo de investigación. Se identificaron veintiséis temáticas de estudio de la relación entre las variables liderazgo narrativo y cambio organizacional, se sustenta desde una perspectiva estratégica con el fin de saber si es o no una herramienta a ser usado por el líder en las organizaciones. A través de la matriz de desarrollo de argumentos complejos los investigadores lograron establecer para las dos variables en estudio, el sustento teórico a través de los argumentos simples, establecidos en el área de similitud y el área de

diferencias de dicha matriz, para finalmente construir el argumento complejo que sintetiza el conocimiento del liderazgo narrativo como herramienta en el cambio organizacional, es así que se logró definir tres argumentos complejos.

El primero, define que el liderazgo narrativo es una herramienta en el cambio organizacional cuyo rol es la de alcanzar múltiples propósitos como la de impulsar la acción, transmitir valores y compartir conocimientos en organizaciones que enfrentan entornos dinámicos y cambiantes, donde se deben procesar y comunicar información de manera veloz para lograr persuadir a los miembros de la organización hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transfieran conocimientos, neutralicen la fábrica de rumores y crear un futuro convincente con visión estratégica para garantizar la sobrevivencia de la organización con la generación continua de valor a través de la innovación.

El segundo, define que el liderazgo narrativo es la habilidad que tiene el líder para narrar historias, lo cual es adquirido gradualmente y debe considerar los principios básicos como la de seleccionar historias reales y auténticas que conecten con el pasado y crucen barreras de cultura, profesión, edad, además debe de configurar la historia y al contarla debe hacerse con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva, para finalmente seleccionar un patrón narrativo de acuerdo al objetivo estratégico que logre capturar a la audiencia para hacerla sentir conectada a un propósito más elevado y producir el cambio organizacional.

Como tercer argumento complejo se define que el liderazgo narrativo tiene un valor estratégico en el *branding*, para afianzar el valor de marca de las organizaciones.

Los tres argumentos complejos presentados en la matriz de argumentos complejos, se construyeron en base a los argumentos simples de la asociación de autores por áreas de similitud y áreas de diferencias siendo: (a) el liderazgo narrativo es la habilidad de contar historias, que el líder adquiere gradualmente, donde los principios básicos son la de

seleccionar, configurar y luego contar la historia real y auténtica en el desafío de la dirección dada; contarla con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y seleccionar un patron narrativo de acuerdo al objetivo que debe estar alineado con los valores y la visión que estratégicamente el líder planificó.

El liderazgo narrativo desarrolla el potencial individual de los miembros de la organización, el sentido de pertenencia al grupo y ayuda a entender el código de valores. Desarrollar el *storytelling* requiere considerar una serie de elementos para lograr persuadir a los involucrados y cambiar el ángulo de la visión. Los líderes estratégicos dan forma, construyen y proporcionan el fundamento de vida de la organización; (b) el liderazgo narrativo es una herramienta de comunicación, pero para que sea efectiva debe tener un mensaje claro y estar alineada con la visión de la organización. La narración de historias es una herramienta que ayuda a alcanzar múltiples propósitos, impulsa la acción, transmite valores y comparte conocimientos.

La narrativa y el liderazgo están vinculados ya que el líder puede utilizar patrones narrativos en función al objetivo que persigue, así lograr sus propósitos hacia un futuro distinto. El *storytelling* no es que aparezca en esta época pero es recién ahora cuando se reconoce su valor estratégico en el *branding*, es más efectivo atraer clientes a través de una historia que mostrando una lista de atributos; (c) el cambio organizacional no es más que hacer las cosas diferentes al interior de la organización, deben procesar y comunicar información de manera veloz, requiere de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas. Las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante y los líderes son los responsables de desarrollar e implementar estrategias que permitan los cambios teniendo clara la visión a lograr.

Es necesario que el líder identifique y combine los factores, para lograr optimizar los resultados, teniendo como elemento central los valores compartidos y el de establecer etapas

de cambio con un enfoque detallado que permita a los agentes de cambio aumentar la posibilidad de una exitosa implementación; y (d) las organizaciones que se mantienen competitivas son las que implementan cambios transformacionales y no cambios simples o puntuales. Los elementos discursivos (historias y metáforas) pueden ser utilizados por los actores de la organización como un recurso estratégico para iniciar con el cambio organizacional. Para cambiar es necesario innovar, ahora se percibe a la innovación como elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones. Se logra la innovación creando un ambiente que permita la comunicación abierta. La innovación implica la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo que logre persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transfieran conocimiento y neutralicen la fábrica de rumores, y crear un futuro convincente. El desarrollo de interpretación teórica descrita se presenta a continuación.

La revisión de literatura, siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009), permitió establecer que el estudio de la relación entre las dos variables liderazgo narrativo y cambio organizacional implica veintiséis temáticas, las cuales llevaron a sintetizar el conocimiento desarrollado hasta ahora sobre liderazgo narrativo y cambio organizacional las que se describen a continuación:

1. El líder previamente a narrar una historia debe seleccionarla y configurarla, cuidando además de los hechos o eventos, la configuración puede ser en orden cronológico desde punto de vista de los involucrados o narrar la historia empezando con el resultado y los beneficios.
2. El liderazgo narrativo permite comunicar el aprendizaje y la innovación que se dan en la empresa, siendo parte esencial de la estrategia del negocio, además se asume que hay un mensaje y objetivo claro detrás de cada historia.

3. La historia o narración es la base del liderazgo narrativo, pero las organizaciones desconocen cuándo deben incorporarlas.
4. Desarrollo de la autoridad personal y autenticidad de los líderes para inspirar e influenciar, las historias pueden ayudar a los líderes a definir su personalidad, aumentar la confianza en su integridad y proporcionar una idea de cómo podrían actuar en una situación dada. La historia exitosa incorpora las objeciones y preocupaciones de la audiencia en la que se desea influenciar, el líder debe ser capaz de exponer sus propias debilidades y tomar acciones para superarlas, para ello es necesario que exponga sus propias falencias.
5. El *storytelling* produce significado centrando la atención del narrador y del oyente. A través del diálogo y la narración los líderes estratégicos, dan forma a la evolución de las interacciones de agentes y la construcción de significados compartidos que proporcionan el fundamento por el cual, el pasado, presente y futuro de la organización se unen. El diálogo dentro de las organizaciones es crucial, se asegura de que todos entiendan los problemas y amenazas que enfrenta la organización, así como sus oportunidades y su dirección futura.
6. El compromiso y la estrategia de ejecución mediante el *storytelling*, se da a través de la superposición de la planificación estratégica con el pensamiento estratégico, a través de ellos los líderes se hacen de la capacidad para crear una visión convincente, construir una plataforma para la acción, aprovechar las motivaciones de las personas, inspirar un cambio en el pensamiento y compartir el aprendizaje organizacional.
7. Uso de metáforas e imágenes para la narración de historias y propiciar el diálogo, que influyeran el punto de vista de los colaboradores y redefinan valores organizacionales. Además los líderes deben entender que la narración de historias no

es un monólogo, sino que necesita ser un diálogo, que permita reconocer la diversidad de voces y perspectivas dentro de la organización.

8. Los líderes aprenden a contar historias, esta habilidad se adquiere gradualmente, desde la infancia. Este arte, de crear y articular historias es parte fundamental de la vocación del líder.
9. Requisitos para que un líder logre desarrollar el liderazgo narrativo: (a) prestar atención al sonido de la propia voz, para desarrollar mejor el estilo de hablar; (b) practicar el prestar atención a varias cosas simultáneamente, ya que lo común es que no ocurra una situación a la vez; (c) utilizar herramientas visuales para apoyar la historia que se trata de contar; (d) comenzar con el mundo real, después extender esta realidad hacia la felicidad de lo que pudo haber pasado, utilizando la imaginación; (e) permitir a los que escuchan o leen incorporarse en las opciones de la historia; y (f) introducir un misterio.
10. Las narrativas utilizadas como una herramienta para legitimar la fusión y crear una cultura global de cuatro entidades financieras, partió de la planificación de las etapas de manera secuencial considerando los puntos clave de la historia, legitimación o resistencia de identidades e intereses y los protagonistas que participan en cada una de las etapas. El desarrollo de las historias tiene como base a los actores principales (altos ejecutivos y mandos medios), descripción del contexto (entorno cambiante y dinámico, y búsqueda de la consolidación global para conquistar nuevos mercados en otras latitudes), identificación del problema (individuos con idiosincrasias diferentes) y formas de comunicación (los líderes realizaron un diagnóstico de la situación actual, se difundieron historias e inculcaron valores de la nueva organización).
11. El *storytelling* se está transformando en un pilar estratégico de las corporaciones, marcas y servicios, los anuncios basados en el *storytelling* son realmente eficaces al

relacionarse con un mensaje de marca positivo, hacia una audiencia cada vez más amplia y heterogénea.

12. Las historias que se narran al interior de las organizaciones revelan dos situaciones de acuerdo a la forma en que se crearon: (a) deliberada o espontánea, donde los valores y las expectativas que hay dentro de las organizaciones pueden conocerse a través de las historias que allí se cuentan; y (b) no deliberada, donde existe gran cantidad de tipos de historias, las cuales están asociadas con los objetivos que persiguen los líderes. Los valores de la organización son el reflejo de los valores de sus líderes, quienes los manifiestan en el desarrollo de sus narraciones. En base a la cultura organizacional y a los objetivos que se pretenden lograr, las historias o narraciones pueden ser clasificadas en diversos tipos y cada organización puede desarrollar su propia matriz.
13. La narrativa y el liderazgo son dos disciplinas relacionadas.
14. Principios básicos para contar historias son: (a) seleccionar y luego contar la historia más adecuada para el desafío de la dirección dada; (b) contar la historia con estilo, verdad, preparación profunda y entrega efectiva; y (c) seleccionar un patrón narrativo basado en el objetivo principal. Los patrones narrativos en función al objetivo principal deben motivar a otros a la acción, comunicar quién es o como es el líder, transmitir valores, comunicar la marca, pedir colaboración, descubrir rumores, compartir conocimientos y guiar a las personas hacia el futuro, y hacia la visión.
15. En el liderazgo narrativo el fin no es la historia que se narra sino lo que se desea alcanzar, la narración de estas historias, no sólo transmite, sino refuerza de modo más efectivo que la simple presentación de datos objetivos, conceptos, ideas y valores, en los que se basa la cultura empresarial. La narración de historias potencia lo que desea transmitir el líder y permite a la audiencia identificarse con la historia para el logro de cambios hacia un futuro distinto.

16. El liderazgo narrativo dentro del nuevo marketing se emplea como una forma de crear contenido, permite a los clientes a identificarse con el producto y usos, atrayéndoles y reteniéndoles.
17. Para la implementación exitosa del cambio en las organizaciones lo principal es identificar y alinear los siete factores, que en inglés se denominan las 7Ss (a) estrategia, (b) estructura, (c) sistemas, (d) personal, (e) estilo, (f) valores compartidos, y (g) habilidades, sirven como una herramienta de diagnóstico para apoyar la gestión del líder y reconocer el rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellas que tendrán el efecto más grande.
18. Los líderes son los responsables de implementar los cambios en las organizaciones, entre las cuales está el de desarrollar e implementar estrategias que permitan el cambio teniendo clara la visión a lograr.
19. Los tipos de cambio organizacional son el episódico, que suelen ser radicales y los continuos que no tienen un fin y van en aumento. El cambio episódico se produce durante los períodos de divergencia cuando las organizaciones se están alejando de sus condiciones de equilibrio. El cambio continuo, es emergente, lo que significa que es la realización de un nuevo patrón de organización en ausencia de una explícita intención a priori.
20. Las razones por la que se dan los cambios organizacionales son como consecuencia de elementos externos, así como de elementos internos a las empresas.
21. Estrategia para la gestión del cambio. Para afrontar la transformación de la organización es necesario desarrollar las ocho etapas secuenciales de implementación del cambio propuesto por Kotter son: (a) establecer el sentido de urgencia, (b) formar coalición poderosa, (c) crear visión convincente, (d) comunicar la visión, (e) empoderar a otros a lograr la visión, (f) crear objetivos de corto plazo, (g) consolidar

avances y mejoras, y (h) institucionalizar nuevas perspectivas. Además es necesario que el líder deba conocer la ruta de cambio organizacional para transformar la organización.

22. Las organizaciones enfrentan cambios constantes y para que se mantengan competitivas deben implementar cambios transformacionales. No todos los cambios logran generar competitividad.
23. Los elementos discursivos (historias y metáforas) son utilizados por los actores de la organización. El proceso de cambio se hace comprensible en términos de un contexto más amplio en el que ocurre y la forma en que los actores de la organización aseguran la legitimidad para el cambio. Los individuos llegan a entender el mundo en los términos del discurso que reproducen la visión. Las organizaciones enfrentan un entorno cambiante y por ende no deben concebirse como una estructura estable, sino que son el efecto de las personas y se construyen de forma dinámica.
24. Las empresas buscan cambios a nivel de su estrategia o del modelo de negocio, mientras que otras buscan cambiar su estructura, cultura, tecnología, productos o servicios. Los comportamientos específicos que el líder considera más valiosos son la motivación y la comunicación para la implementación del cambio. A través de la comunicación se puede lograr la aceptación de los empleados y la participación en el cambio, lo cual depende de su percepción de los beneficios personales asociados al cambio. Los líderes son agentes de cambio que proporcionan a los empleados abundante información relativa al cambio inminente, la justificación y la razón del cambio, formulan preguntas y consideran las preocupaciones de los empleados con el fin de aumentar la aceptación y participación.
25. El cambio organizacional es inevitable. Las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante, deben procesar y comunicar

información de forma veloz, para lo que se requieren de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas, siendo la comunicación dentro de las organizaciones por redes formales o por rumores. Las redes formales adoptan varias formas: (a) cadena, (b) rueda, y (c) todos los canales, que ocurre cuando se combinan las dos anteriores, además se debe reducir la resistencia al cambio por medio de la comunicación en dos niveles, el primero combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente, y en el segundo nivel la comunicación ayuda a vender la necesidad de un cambio.

La administración del cambio organizacional debe realizarse a través del modelo de las tres etapas clásicas de Lewin y del plan de las ocho etapas de Kotter. El modelo de Kotter se basó en el modelo de las tres etapas de Lewin para crear un enfoque más detallado en la implementación del cambio. Las cuatro primeras etapas de Kotter en esencia extrapola la primera etapa de “descongelamiento” del modelo de Lewin, las siguientes etapas del cinco al siete representan la segunda etapa de “movimiento” del modelo de Lewin y la etapa ocho de Kotter se basa en la tercera etapa de Lewin de “congelamiento”. Por lo tanto la contribución de Kotter consiste en dar a los directivos y agentes del cambio una guía más detallada para implementar con éxito el cambio. La naturaleza cambiante se da en la fuerza de trabajo, tecnología, choques económicos, competencia que cambian, tendencias sociales y política mundial.

En las organizaciones los empleados deben ver la lógica de un cambio, todos los entes son cambiantes y puede ser un cambio paulatino o transformacional, siendo necesario para ello una comunicación efectiva y la buena administración del cambio.

26. Para cambiar es necesario innovar, las empresas se ven forzadas a desarrollar innovaciones disruptivas, es decir, una forma de transformar el negocio, cambiando las expectativas. La transformación se da a través de la innovación, con la

colaboración del personal y teniendo como meta lograr la visión de la organización. Una empresa que adopta el reto de satisfacer totalmente a sus clientes solamente puede lograrlo a través de la innovación, la misma que implica la capacidad de desplegar herramientas como el liderazgo narrativo que logre persuadir a la gente hacia el cambio, hacer que trabajen juntos, transferir conocimientos, neutralizar la fábrica de rumores y crear un futuro convincente. Se logra la innovación que se requiere creando un ambiente que permita la comunicación abierta.

Sin embargo, las variables liderazgo narrativo y cambio organizacional no han sido relacionadas, definidas ni delimitadas desde una perspectiva en el que el liderazgo narrativo es una herramienta para lograr el cambio organizacional en las organizaciones que enfrentan entornos dinámicos y cambiantes, donde es necesario crear un futuro convincente con visión estratégica.

La revisión de literatura, siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), y de Machi y McEvoy (2009), permitió analizar y plantear la relación de las dos variables liderazgo narrativo y cambio organizacional, al establecer áreas de similitud y de diferencias de acuerdo a los estudios realizados por los diferentes autores, los cuales llevaron a ampliar el conocimiento desarrollado hasta ahora sobre liderazgo narrativo y cambio organizacional.

En primer lugar, las teorías sobre el liderazgo narrativo de los autores Randels (1998), Simmons (2006), Boal & Schulz (2007), Marzec (2007), Driscoll & Mckee (2007), Muir (2007), Wink (2009), Tienari & Vaara (2010), y Volker, Phillips & Anderson (2011), siendo estos autores y sus estudios de mayor coincidencia con respecto a esta variable.

En segundo lugar, las teorías de liderazgo narrativo de Denning (2005), Denning (2011), Stalman (2011) y Pulizzi (2012), quienes definen de manera particular los siguientes

argumentos simples (a) el liderazgo narrativo como herramienta de comunicación, (b) ayuda a alcanzar múltiples propósitos, (c) la narrativa y el liderazgo están vinculados, y (d) se reconoce al *storytelling* por su valor estratégico en el *branding*.

En tercer lugar, las teorías sobre el cambio organizacional de Peter & Waterman (1982); Kanter, Stein & Jick (1992); Weick & Quinn (1999); Krieger (2001); Kotter (2007); Gilley, Gilley & McMillan (2009); y Robbins & Judge (2009), siendo estos autores con coincidencias en sus estudios sobre la variable cambio organizacional, y definen que el cambio organizacional no es más que hacer las cosas diferentes al interior de la organización, deben procesar y comunicar información de manera veloz, requiere de estructuras flexibles y de herramientas de comunicación efectivas.

En cuarto lugar, las teorías de cambio organizacional por los autores Cohen (1999), Doolin (2003) y Denning (2011), quienes definen de manera particular los argumentos simples siguientes (a) las organizaciones que se mantienen competitivas son las que implementan cambios transformacionales, (b) los elementos discursivos (historias y metáforas) pueden ser utilizados por los actores de la organización como un recurso estratégico para iniciar con el cambio organizacional, y (c) para cambiar es necesario innovar, ahora se percibe a la innovación como elemento esencial para garantizar la sobrevivencia de las organizaciones.

De lo anterior, la revisión de literatura, siguiendo el proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Alvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2013), y Machi y McEvoy (2009), permitió encontrar las ideas principales y los conceptos claves para sintetizar el conocimiento relevante de cada una de las relaciones encontradas entre las variables liderazgo narrativo y cambio organizacional planteadas sobre la base de las teorías presentadas, para encontrar relaciones y cuatro brechas entre los conceptos claves. El mapa conceptual final elaborado en base a los resultados de la aplicación

de la metodología, permitió encontrar cuatro brechas principales, las cuales llevaron a detectar las oportunidades para investigaciones futuras que aporten el conocimiento desarrollado hasta ahora sobre liderazgo narrativo y cambio organizacional.

Primera brecha, el liderazgo narrativo está basado en el liderazgo y la narrativa, que se describe como habilidad del líder para contar historias e integrarlas como herramienta efectiva de comunicación de la visión, que implica la transferencia y comprensión del significado de la misma, empoderando a otros para lograrla, combatiendo los efectos de la mala información y ayudando a vender la necesidad del cambio para reducir la resistencia del personal. Todo esto, mientras se va creando en los colaboradores la capacidad de confiar en sus propias habilidades, emprendiendo acciones para el aprendizaje y mecanismos de retroalimentación. También se logra persuadir a los empleados en la necesidad de alcanzar nuevas metas para generar valor en sus productos, en función al sentido de urgencia que está determinado por fuerzas específicas del cambio, es decir por las amenazas y oportunidades del entorno.

Segunda brecha, el liderazgo narrativo utiliza las historias o narrativas para: (a) compartir experiencias; (b) crear compromisos; (c) fomentar el sentido de pertenencia a la organización, permitiendo el acoplamiento de los empleados alineados con el desarrollo estratégico; y (d) renovando el sentido del propósito para empoderar a otros a lograr la visión. El líder debe tener la capacidad de promover el diálogo, escuchando y comunicando a los colaboradores, para que en este proceso se generen preguntas y se alcancen soluciones satisfactorias a los problemas, con lo cual se reconoce la diversidad de voces y perspectivas de los seguidores para evitar en lo posible mantener la duda, logrando minimizar al menor riesgo la toma de decisiones. El liderazgo narrativo utiliza historias auténticas para propiciar conductas y comportamientos positivos, que determinen lograr mejores resultados y por ende un alto desempeño en la organización. Las historias deben ser creíbles para afianzar la

reputación del líder, consolidar los avances y mejoras del plan de implementación de cambio, ya que a través de ellas se conseguirá que los colaboradores se unan, crean en el líder y trabajen conjuntamente para alcanzar la transformación que se busca.

Tercera brecha, el rol del liderazgo narrativo en el cambio organizacional alcanza múltiples propósitos: (a) transmite valores, los cuales se encuentran alineados con la visión de las etapas de implementación del cambio, para influenciar en los comportamientos, ya que no es suficiente decir a las personas que hacer, sino la mejor manera de conseguir esta influencia es practicar genuinamente la habilidad clave del liderazgo que transforma el entendimiento de los colaboradores; (b) impulsa la acción de la visión compartida de la empresa; y (c) comparten conocimientos para lograr la capacidad continua de las personas de adaptarse a las nuevas circunstancias. Para el cambio, es necesario innovar, percibiendo a la innovación como un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo. Las nuevas circunstancias de innovación y de cambio se logran a través del aprendizaje, que es la acción, la cual produce un efecto en la que se debe reconocer inmediatamente el valor del error mediante la retroalimentación, ésta debe ser corta y apropiada para generar variaciones en el nivel de actuar de los colaboradores y evitar perseverar en el error.

Cuarta brecha, el liderazgo narrativo emplea una variedad de patrones narrativos asociados con diferentes propósitos de negocios, esto con el fin de aprovechar todo el poder de la narración, mediante la elección del patrón narrativo adecuado para un propósito en particular, siendo uno de ellos el desarrollo de la autoridad personal del líder, quién desarrolla individualmente su autoridad a través de su auténtica narrativa personal para demostrar su verdadero compromiso con los objetivos, aspiraciones del grupo y la organización que lidera. El líder lleva a los miembros de la organización a imaginar nuevas perspectivas de cómo podrían desarrollarse en el futuro de acuerdo a la estrategia previamente establecida.

### 3.2 Conclusión

Luego de haber analizado los diferentes conceptos, teorías, modelos y subtemas relacionados a las dos variables de estudio de la presente investigación, se concluye que el liderazgo narrativo o *storytelling* es una herramienta en el cambio organizacional. También se concluye que el liderazgo narrativo tiene un rol importante para alcanzar múltiples propósitos en las organizaciones que actualmente enfrentan ambientes dinámicos y cambiantes, donde es necesaria la permanente innovación para mantenerse competitivas en el entorno globalizado.

La literatura indica que las organizaciones frente al desafío de entornos cambiantes, determinados por las fuerzas específicas del cambio (amenazas y oportunidades) deben implementar cambios transformacionales para mantenerse competitivas con la generación continua de valor, lo cual exige que se planee y se lidere adecuadamente, a fin de procesar y comunicar la información de forma veloz dentro de la organización, así los empleados puedan ver la lógica del cambio, siendo necesaria para ello una comunicación efectiva y el despliegue de los planes de implementación del cambio durante el proceso.

La literatura también indica que el líder interesado en efectuar el cambio organizacional requiere de nuevas herramientas, a saber, siendo una de ellas el liderazgo narrativo, a través del cual se transfiere el significado de la visión, promueve valores y comparte conocimientos, para lograr atraer e influenciar a sus seguidores hacia el cambio, ya que es muy importante que ellos perciban sus beneficios personales asociados al cambio organizacional. El líder a través de los patrones narrativos incide en el comportamiento de la audiencia o refuerza aquellas conductas que favorecen a la organización para alcanzar la visión compartida, a través del logro de objetivos de largo plazo que garanticen la sostenibilidad.

En base a lo anterior, se comprende por qué el cambio es parte intrínseco de la organización, siendo visto como un proceso transformador y holístico, lo cual es una

oportunidad en sí misma. Los líderes deben tener la habilidad para narrar historias y de transformarlas cuando las mismas ya no sean útiles a los fines de la organización. La narración de historias potencia lo que desea transmitir el líder y permite a la audiencia identificarse con la historia para el logro de cambios hacia un futuro distinto. Las organizaciones enfrentan cambios constantes y para que se mantengan competitivas deben implementar cambios transformacionales. No todos los cambios logran generar competitividad

### **3.3 Recomendaciones**

Las organizaciones deben de incorporar el liderazgo narrativo como herramienta durante el despliegue del proceso del cambio organizacional, así el líder transfiere y da significado a la visión que le permita persuadir a los miembros de la organización (nuevos y antiguos empleados) hacia el cambio. Mediante la creación de una sensación de urgencia el líder debe comunicar los riesgos que traerá consigo el aferrarse al status quo, así como deberá de comunicar las recompensas potenciales de abrazar un futuro diferente reduciendo de esta forma la resistencia al cambio, logrando el compromiso para el trabajo conjunto, transferencia conocimientos y neutralización de los efectos de la mala información.

Se recomienda que a través de la herramienta del liderazgo narrativo el líder pueda afianzar su reputación logrando consolidar los avances y mejoras del plan de implementación del cambio, porque conseguirá que los colaboradores se unan, crean en él y trabajen conjuntamente; permitiendo el acoplamiento de los miembros de la organización con el desarrollo estratégico para alcanzar la transformación que busca, todo esto, mientras se va creando en los colaboradores la capacidad de confiar en sus propias habilidades, emprendiendo acciones para el aprendizaje y mecanismos de retroalimentación.

Para el desarrollo de la herramienta del liderazgo narrativo, es necesario que el líder deba tener una buena memoria y al mismo tiempo saber escuchar para incorporar hechos que

agreguen autenticidad a las narraciones, ya que en cada organización existen múltiples perspectivas, lo que hace que en su interior no exista una realidad simple, sino múltiples realidades las cuales deben ser descubiertas, narradas y entendidas.

Es importante que los líderes deban entender que la narración de historias no es un monólogo, sino que necesita ser un diálogo para reconocer la diversidad de voces y perspectivas dentro de la organización para lograr influenciar el punto de vista de los colaboradores y evitar en lo posible mantener las dudas, logrando minimizar al menor riesgo la toma de decisiones.

La importancia del uso del liderazgo narrativo en el *branding*, se refleja en la forma de comunicar la marca de los productos a través de las historias, a fin de que el mensaje atraiga a más clientes y logre fidelizarlos.

Se recomienda la presente investigación, enfocada desde el punto de vista de la relación de la variable liderazgo narrativo y la variable cambio organizacional, sirva como precedente a futuras investigaciones, además de explorar su aplicación como herramienta en el cambio organizacional en los diferentes sectores empresariales a nivel global y especialmente en organizaciones de la región, por su desconocimiento de esta importante herramienta, que podría ser útil para alcanzar objetivos estratégicos y enfrentar con mayor capacidad de respuesta al mercado global.

## Referencias

- Alsop, R. (2002, 9 de septiembre). Playing well with others. *The Wall Street Journal*. R11-R14.
- Avolio, B. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. En D. Day, S. Zaccaro & S. Halpin, *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow* (pp. 71-98). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Management Department Faculty Publications*. Paper 37.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-120.
- Becerra, G. (2009, Octubre). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Revista Visión Gerencial*, 9(1), 30-43.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boal, K., & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Bohns, V., & Flynn, F. (2013). Underestimating our influence over others at work. *Research in Organizational Behavior*, 33(1), 97-112.
- Boyce, M. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1), p.107-138.
- Boyce, M. (1996). Organizational story and storytelling: A critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.

- Brown, J., Denning, S., Groh, C., & Prusak, L. (2001). *Storytelling, passport to the 21st century*. Recuperado de <http://www.creatingthe21stcentury.org/Intro5-Why-storytelling.html>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York, NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership. A new pursuit of happiness*. Nueva York, NY: Publisher Group West.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution; Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvar Business School Press.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cohen, M. (1999). Commentary on the organizational science special issue on complexity. *Organization Science*, 10, 373–376.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D.F.: Prentice Hall – Pearson Educación.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy & leadership*, 33(1), 1-6.
- Denning, S. (2005). *Mastering the discipline of business narrative*. Recuperado de <http://www.stevedenning.com/slides/masteringbusinessnarrative-final-oct2-05.pdf>
- Denning, S. (2008). How leaders can use powerful narratives as change catalysts. *Strategy & leadership*, 36(2), 11-15.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Doolin, B. (2003). Narratives of change: Discourse, technology and organization. *Organization*, 10(4), 751-770.
- Driscoll, C., & McKee, C. (2007). Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader *storytelling*. *Journal of Business Ethics*, 73(5), 205-217.

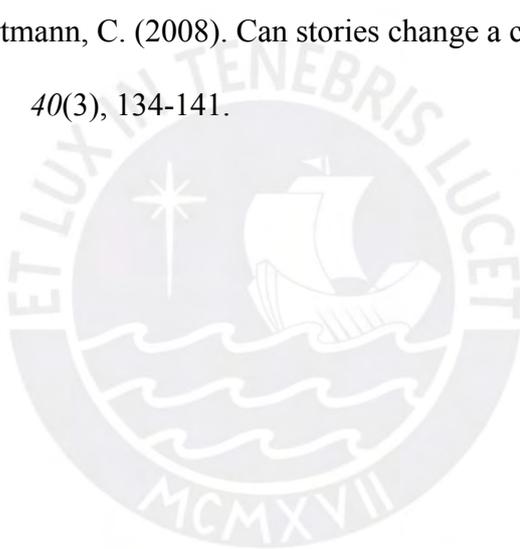
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Nueva York, NY: Harper Collins.
- Ferreira, G. (2010). Exploring the transactional and transformational leadership characteristics of social networking communications. En C. Caldwell, *The Refractive Thinker: Vol IV: Ethics, Leadership, and Globalization*, (pp.155-177). Las Vegas, NV: The Refractive Thinker Press.
- Fleming, D. (2001). Narrative leadership: Using the power of stories. *Strategy & Leadership*, 29(4), 34-36.
- Fligstein, N. (2013). Understanding stability and change in fields. *Research in Organizational Behavior*, 33(1), 39-51
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Berlin: Springer Berlin Heilderberg.
- George B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quality*, 21(4), 75-94.
- Gioya, P. (2011). *Liderazgo en la empresa*. Recuperado de [http://portal.ucm.es/web/gidepo/metaforas-y-narracion-de-historias/-/message\\_boards/message/264867](http://portal.ucm.es/web/gidepo/metaforas-y-narracion-de-historias/-/message_boards/message/264867)
- Hamel, G. (2009, febrero). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Harris, J., & Barnes, K. (2005, abril). Leadership Storytelling: Learn how to get people to connect with you. *Executive Excellence*, 22(4), 22-28.

- Harris, J., & Barnes, K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7), 350-353.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy*. Nueva York, NY: Penguin Books.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Nueva York, NY: Free Press.
- Kofman, B. (2012, enero). Lessons from storytelling. *Canadian HR Reporter*, 25(2), 1-14.
- Kotter, J. (1985). *Power and influence beyond formal authority*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2007). *Leading change, why transformation efforts fail*. Recuperado de <http://freepdfdb.net/pdf/leading-change-why-transformation-efforts-fail-30380661.html>
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Lapp, C., & Carr, A. (2011). Inside outside leadership development: Coaching and storytelling potential. *Journal of Management Development*, 20(3), 297-310.
- Leggett, B., & Neill, C. (2010). The twin pillars of effective leadership. *IESE insight*, 6(3), 57-64.
- Lind, E., & Van de Bos, K. (2013). Freeing organizational behavior from inhibitory constraints. *Research in Organizational Behavior*, 33(1), 79-95.
- Lockett, M. (2007). *History of storytelling*. Recuperado de <http://www.mikelockett.com/downloads/History%20of%20Storytelling.pdf>

- Lord, R., & Brown, D. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. En *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed. por Cameron, E., Dutton, J. & Quinn, R. pp. 241–258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- MAGG (2013). *Proceso secuencial de la revisión de literatura*. Lima: Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Marín, L. (2012). *Clasificación de la investigación*. Recuperado de <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimetodo.htm>
- Marzec, M. (2007). Telling the Corporate story: Vision into action. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 26-36.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Chicago, IL: Aldine Atherton.
- Muir, C. (2007). Leadership through storytelling. *Business Communication Quarterly*, 70(3), 367-392.
- Nissley, N., & Graham, S. (2009). The narrative lens and organizational change. *Leadership in Action*, 28(6), 14-17.
- Novak, J., Gowin, D. (1984). *Learning How to Learn*. New York, NY: Cambridge University Press.
- O'Connor, E. (2003). Plotting the organization: The embedded narrative as a construct for studying change. *Journal of Applied Behavior Science*, 36(2), 174-192.
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116-123.

- Randels, G. (1998). The contingency of business: Narrative, metaphor, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1299-1310.
- Ricoeur, P. (1980). Narrative time. *Critical Inquiry*, 7(1), 169-190.
- Rivadeneira, W. (2009). *Cómo la comunicación afecta al liderazgo*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional, decimotercera edición*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ruger, K. (2010). *Storytelling in business: Elements of story structure*. Recuperado de <http://www.themoleskin.com/2010/03/storytelling-in-business-elements-of-story-structure/>
- Scott, W., & Mitchell, T. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Scott, W., & Mitchell, T. (2007, marzo). Employers cite communication skills, honesty / integrity as key for job candidates. *IPMA-HR Bulletin*, 1-5.
- Simmons, A. (2006). *The story factor, inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. Washington D.C.: Basic Books.
- Simmons, A. (2007). *Whoever tells the best story wins*. Nueva York, NY: AMACOM.
- Stalman, A. (2011, 29 de abril). *La era del storytelling*. Recuperado de [http://www.tendencias21.net/branding/La-era-del-Storytelling\\_a16.html](http://www.tendencias21.net/branding/La-era-del-Storytelling_a16.html)
- Taylor, D. (s.f.). *The literature review: A few tips on conducting it*. Recuperado de <http://www.writing.utoronto.ca/advice/specific-types-of-writing/literature-review>
- Tienari, J., & Vaara, E. (2010). *On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger*. Recuperado de [http://eprints.herce.fi/221/3/Tienari,\\_Vaara.pdf](http://eprints.herce.fi/221/3/Tienari,_Vaara.pdf)

- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008). *Complexity Leadership*. Charlotte, NC: IAP-Information Age Publishing, Inc.
- Ulrich, B. (1998). *La sociedad del riesgo*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Volker, J., Phillips, M., & Anderson, S. (2011). Storytelling: A Portal to understanding entrepreneurial organizations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 104-109.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wink, K. (2009). Leadership Lessons through Storytelling. *Kentucky English Bulletin*, 20(10), 45-49.
- Wortmann, C. (2008). Can stories change a culture? *Industrial & Commercial Training*, 40(3), 134-141.



### Apéndice A: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto, Denning (2011)

---

Autor:	Denning, S.
Año:	2011
Título:	The leader's guide to storytelling
Editorial:	John Wiley & Sons, Inc
País:	San Francisco, CA. (EE.UU.)
Idea principal:	La narrativa y el liderazgo son disciplinas relacionadas. Principios básicos para contar historias. En el liderazgo narrativo el fin no es la historia que se narra sino lo que se desea alcanzar

---

### Apéndice B: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto, Robbins & Judge (2009)

---

Autor:	Robbins, S. & Judge, T
Año:	2009
Título:	Comportamiento organizacional
Editorial:	Pearson Educación, decimotercera edición.
País:	México D.F
Idea principal:	El cambio organizacional es inevitable

---

### Apéndice C: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Kotter (2007)

---

Autor:	Kotter, J
Año:	2007
Título:	Leading change, why transformation efforts fail
Publicación:	Harvard Business Review
Volumen:	R0701J
Número:	R0701J
Páginas:	9
Idea principal:	Estrategia para la gestión del cambio, la transformación es un proceso, no un evento

---

### Apéndice D: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Gilley, Gilley & McMillan

(2009)

Autor:	Gilley, Gilley & McMillan
Año:	2009
Título:	Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness
Publicación:	Performance Improvement Quality
Volumen:	21
Número:	4
Páginas:	75-94
Idea principal:	Las empresas buscan cambios a nivel de su estrategia o del modelo de negocios, mientras que otras buscan cambiar su estructura, cultura, tecnología, productos o servicios

### Apéndice E: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Driscoll & McKee (2007)

Autor:	Driscoll & McKee
Año:	2007
Título:	Restoring a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling
Publicación:	Journal of Business Ethics
Volumen:	73
Número:	5
Páginas:	205-217
Idea principal:	Uso de metáforas e imágenes para la narración de historias y propiciar el diálogo

### Apéndice F: Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo, Volker, Phillips &

Anderson (2011)

Autor:	Volker, Phillips y Anderson
Año:	2011
Título:	Storytelling: A Portal to understanding entrepreneurial organizations.
Publicación:	Journal of Marketing Development and Competitiveness
Volumen:	5
Número:	3
Páginas:	104-109
Idea principal:	Las historias que se narran al interior de las organizaciones revelan dos situaciones

## Apéndice G: Patrones Narrativos, en Función de su Objetivo

Si el objetivo es:	Necesita una historia que:	Al narrar la historia tiene que:	La historia inspirará frases como:
Motivar a la acción	Describe como un cambio fue implementado exitosamente en el pasado, pero permitiendo a los oyentes imaginar como funcionaría en su situación	Evitar los detalles excesivos porque le restarían atención al reto que enfrentan en ese momento	"Solo imaginen...." "Que pasaría si...."
Comunicar quien es o como es el líder	Brindar un drama que revele fortalezas y/o vulnerabilidades del pasado	Proveer detalles pero asegurarse de que las personas disponen de tiempo y ganas para escuchar la historia	"Yo no sabía eso sobre él" "Ahora entiendo por lo que ha pasado"
Transmitir valores	Sea familiar a la audiencia y motive la discusión sobre temas que promuevan los valores	Utilizar personajes y caracteres creíbles, y nunca olvidar que la historia debe ser consistente con las acciones del líder	"Eso es lo correcto" "Porque no hacemos eso todo el tiempo"
Comunicar la marca	Usualmente sea contada por terceras personas, por los clientes porque es generada por el producto o servicio en sí mismo	Asegurarse de que la empresa esté entregando todo lo que su marca promete	"Tengo que contarle a mis amigos de estos" "Estoy impresionado"
Pedir colaboración	Cuente anécdotas que probablemente los oyentes hayan vivido para que quieran compartir sus propias historias	Tener un plan de acción listo para encausar toda la energía y reacción en cadena que se desatará	"Esto me recuerda aquella oportunidad en que yo..." "Yo tengo una historia muy similar"
Descubrir un chisme	Resaltar a través de situaciones humorísticas algunos aspectos sobre un rumor que lo hagan ver falso o no razonable	Evitar la tentación de señalar culpables o de decir directamente que el rumor es falso	"De verdad" "Nunca antes lo había visto de esa manera"
Compartir conocimiento	Enfocarse en errores, mostrando detalles y sobre todo como los corrigieron. Importante incluir la forma en que fue solucionado	Solicitar alternativas, y aún mejor si se obtienen soluciones	"Mejor estamos pendientes de esto en el futuro" "Que bueno que se resolvió"
Guiar a las personas hacia el futuro, hacia la visión	Evocar el futuro que se quiere crear pero sin dar muchos detalles porque eso llevaría al fracaso	Estar seguro de las habilidades que se tienen para la narrativa. Usar historias en las que el pasado sea un trampolín hacia el futuro	"Vamos a hacer eso..." "¿Cuándo empezamos?"

Nota. Adaptado de "Mastering the discipline of business narrative" por S. Denning, 2005. Recuperado de <http://www.stevedenning.com/slides/masteringbusinessnarrative-final-oct2-05.pdf>

MCMXVII

## Apéndice H: Etapas del Cambio Organizacional

<b>Etapas</b>	<b>Acciones necesarias</b>	<b>Fallas comunes</b>
Establecer sentido de urgencia	Examinar las oportunidades y amenazas del mercado	Menospreciar lo difícil que es sacar a las personas de su zona de confort
	Convencer al menos a un 75% de los gerentes de que el status quo es más peligroso que lo desconocido	Paralizarse ante los riesgos
Formar una coalición poderosa	Amar un grupo con personas que compartan el compromiso y puedan liderar el cambio	Falta de experiencia en trabajo de equipos
	Motivar a los colaboradores a trabajar como equipo fuera de la jerarquía tradicional	Relegar el liderazgo de los equipos a personal de recursos humanos o planeamiento y no a altos ejecutivos de la organización
Crear una visión	Crear una visión para enfocar los esfuerzos de cambio	Presentar una visión que es muy complicada o que no pueda ser comunicada en menos de cinco minutos
	Desarrollar estrategias para alcanzar la visión	
Comunicar la visión	Usar todas las herramientas de comunicación disponibles	Comunicar mal o poco la visión
	Enseñar nuevas conductas a través del ejemplo que de la coalición	Crear en formas de acción contrarias a la visión
Empoderar a otros para lograr la visión	Quitar los sistemas o estructuras que debilitan o imposibilitan el logro de la visión	No remover a las personas que son líderes negativos y resisten todos los esfuerzos de cambio
	Incentivar la toma de riesgos, así como las ideas y actividades no tradicionales	
Crear objetivos alcanzables de corto plazo	Definir y resaltar alcances puntuales	Dejar los éxitos de corto plazo a la casualidad
	Reconocer y premiar a los empleados que han contribuido con los logros	No registrar los éxitos tempranos, es decir en los primeros 12 ó 24 meses
Consolidar los avances y producir más cambios	Usar la credibilidad ganada con los alcances de corto plazo para cambiar sistemas, estructuras y políticas	Declarar victoria antes de tiempo
	Contratar, promover y desarrollar empleados capaces de implementar la visión	Permitir a los detractores convencer a los colaboradores de que han ganado
	Impulsar el proceso de cambio con nuevos proyectos y agentes de cambio	
Institucionalizar nuevas perspectivas	Establecer conexiones entre comportamientos y éxitos	No crear nuevas normas sociales y valores compartidos acordes a los cambios implementados
	Crear un plan de desarrollo de liderazgo y sucesión	Promover a personas que no ejemplifican los cambios logrados

*Nota.* Tomado de “Leading Change, Why Transformation Efforts Fail” por J. Kotter, 2007. Recuperado de [http://scholar.google.com.pe/scholar\\_url?hl=en&q=http://www.academia.edu/download/30961943/Leading\\_Change\\_Why\\_transformation\\_efforts\\_fail\\_HBR.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1vyVKsURboW26YLxmf7TN6JZ0mpA&oi=scholar&ei=-](http://scholar.google.com.pe/scholar_url?hl=en&q=http://www.academia.edu/download/30961943/Leading_Change_Why_transformation_efforts_fail_HBR.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1vyVKsURboW26YLxmf7TN6JZ0mpA&oi=scholar&ei=-)

## Apéndice I: Modelos de Cambio Organizacional

Modelo de Lewin	Modelo de siete pasos de Ulrich	Modelo de ocho pasos de Kotter
Descongelar	Introducir el cambio	Establecer un sentido de urgencia
Mover	Crear una necesidad compartida	Formar un grupo guía
Recongelar	Definir una visión	Crear una visión
	Compromiso para cambiar	Comunicar la visión
	Cambiar sistemas y estructuras	Empoderar otros actores
	Monitorear progreso	Crear metas de corto plazo
	Hacer que el cambio dure	Consolidar logros y producir más metas
		Institucionalizar nuevos enfoques

*Nota.* Tomado de “Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness” por A. Gilley, J. Gilley y H. McMillan, 2009. *Performance Improvement Quality*, 21(4), 78.



