



LA NARRATIVA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA EXPLORAR LAS COMPLEJIDADES DE LA REALIDAD DIRECTIVA

El caso de Satya Nadella

Business Narrative as a Tool to Explore the Complexities of Management: the case of Satya Nadella

CARMEN RUIZ-VIÑALS, JOAQUÍN SOLANA-OLIVER

Universitat Abat Oliba CEU, España

KEY WORDS

*Business narrative
Storytelling
Study of cases
Leadership
Innovation
Empathy*

ABSTRACT

Business narrative, in the form of books or texts in other supports is a very powerful training tool. We refer to business people written experiences of the professional life, or proposals of management improvement based on real situations. Both are a training tool that is not used enough in the educational programs of Business Management, currently. Their knowledge and discussion in class, with diverse approaches, from the presentation prepared by students, to the discussion based on the case methodology, represents a qualitative leap in business people education. Particularly for a future economy that is more inclusive, efficient and generates higher levels of Social Welfare.

PALABRAS CLAVE

*Narrativa empresarial
Storytelling
Estudio de casos
Liderazgo
Innovación
Empatía*

RESUMEN

La narrativa empresarial, en forma de libros o textos en otros soportes, escritos sobre experiencias de la vida profesional, o propuestas de mejora de gestión, en base a situaciones reales, son una herramienta de formación que no se utiliza de forma suficiente en los programas de Dirección de Empresas, en la actualidad. Su conocimiento y discusión en clase, con enfoques diversos, desde la ponencia preparada por alumnos, hasta la discusión basada en el método del caso, supone un salto cualitativo en la educación para una economía futura más inclusiva, eficiente y generadora de mayores niveles de bienestar social.

1. La narrativa empresarial como género literario

La narrativa empresarial se ha constituido en un género en sí mismo. Formalmente podemos encuadrar sus obras dentro de la literatura de no ficción, aunque en géneros y en escritura en general, las fronteras no son unas líneas fijas y definidas, sino que la realidad de los libros publicados nos ofrece una casuística muy amplia y también encontramos obras de ficción con temática empresarial.

La actividad directiva, se entiende en el contexto de este artículo, en el sentido de Drucker, es decir se trata del ejercicio de una profesión (Drucker, 2009).

Además, los contenidos y las disciplinas que son necesarios para el ejercicio del management son de carácter interdisciplinar, intervienen muchos enfoques, coincidiendo con las áreas funcionales de la empresa y requiriendo de múltiples competencias.

Junto a las cuestiones de tipo técnico y de metodología de gestión deben, aplicarse una gran cantidad de habilidades distintas que no siempre forman parte de una materia concreta, sino que son transversales y por lo tanto, precisan de una mirada metodológica más amplia.

La dirección de empresas, y de cualquier tipo de organización, requiere pues un enfoque no sólo técnico sino que, en mucho, se asemeja más a un arte y por lo tanto deben adquirirse habilidades de tipo transversal y, quizá lo más importante, deben cultivarse miradas alternativas que permitan nuevas formas de gestionar la vida empresarial.

Este texto explora la posibilidad de ofrecer herramientas para que las personas que estudian y se preparan para dirigir, adquieran unos conocimientos y se entrenen en habilidades sin esperar años, antes de adquirir una madurez que no se obtiene al seguir los planes de estudio que contienen principalmente materias técnicas, pero poco experienciales.

2. Críticas a la educación directiva actual

Las crisis financieras recurrentes ponen de manifiesto la repetición de determinados patrones de conducta empresarial, que por sus efectos que derivan en inestabilidad y, en parte por todo ello surgen críticas al tipo de enseñanza que reciben los líderes empresariales, en las Business Schools o en las Facultades universitarias que ofrecen docencia en Empresa y Economía.

En un artículo publicado en *The Guardian*, en abril de 2018, el profesor Martin Parker es extraordinariamente crítico con los contenidos que se enseñan en las más de 13.000 escuelas de negocios que existen en el mundo. Llega a ironizar,

haciéndose eco de críticas diversas, sobre los MBA (Master in Business Administration) al jugar con las iniciales y los significados y apuntar que un MBA, podría también entenderse como un “Mediocre But Arrogant” o bien, “More Bad Advice”, o también “Management By Accident” y otras definiciones denigratorias de unos grados académicos o profesionales por los que las instituciones educativas compiten y cobran importantes sumas de dinero (Parker, 2018a).

Las críticas más duras se refieren al papel acomodaticio de estas escuelas que ofrecen enseñanzas en cuestiones operativas del corto plazo, incapaces de dotar a los alumnos de instrumentos que permitan explorar modelos alternativos de producción de riqueza y todo ello en un marco que suele tener como núcleo, lo que se enseña en algunas escuelas de referencia de los Estados Unidos, en un proceso crónico de imitación.

Estas opiniones tan críticas, como las que nos describe y sustenta Parker llegan a decir que en gran parte estas instituciones (las Business School) ofrecen enseñanzas detalladas de cuestiones que llegan a ser irrelevantes desde el punto de vista de la creatividad y de la creación de soluciones más avanzadas y más justas.

El caso del autor citado, Martin Parker es, en sí mismo, una buena referencia del cambio necesario, cuando explica en sus textos que una de las cosas que pretende, es llegar a audiencias más amplias que las únicamente profesionales. Parker es profesor de “Organisation Studies” en la Universidad de Bristol y autor de un texto reciente muy crítico con la educación en management que se ofrece en la mayoría de centros (Parker, 2018b).

3. La necesidad de cambios en la educación para directivos

La repetición de situaciones de crisis, recuperación, recalentamiento, etc. es una prueba muy reveladora de que los sistemas de gestión que se utilizan tienen muchos ámbitos de posible mejora.

Si bien es cierto que los ciclos económicos son parte del funcionamiento del sistema de mercado capitalista y, aunque a veces, como ocurrió hacia el año 2000 ha habido autores que declaraban que las fluctuaciones eran ya cosa del pasado pues en la sociedad de la información, la economía se beneficiaría de una mejor gobernanza, no ha llegado a confirmarse tal hipótesis.

La realidad ha demostrado que eso no ha sido así. En 2007 se inició una crisis financiera de gran impacto, la llamada “Gran Recesión” causada, entre otras cosas, por una forma de dirigir los negocios, financieros especialmente, pero también otros sectores. Esta visión fue cortoplacista, basada en los resultados del año, del trimestre, del mes o de las

cotizaciones diarias de las acciones en los mercados de valores.

Recordemos que a finales de los años 90 se decía que las empresas no competían para mantener o aumentar sus participaciones de mercado, sino que competían por captar inversores en los mercados financieros y, por ello, ofrecían la promesa de dividendos crecientes, en un entorno que sabemos que es cíclico, es decir se prometía algo que era imposible pero que se justificaba, si era preciso, con modelos matemáticos elegantes, pero imposibles.

Esa situación y el impacto que ha tenido la Gran Recesión posterior, no han tenido consecuencias evidentes en la forma de enseñar dirección de empresas en las universidades y escuelas de negocios.

4. Por detrás de los acontecimientos

En la reciente historia de la enseñanza del management hay un caso que resulta muy ilustrativo de ese papel pasivo y, en muchos aspectos falto de crítica, se trata de la empresa norteamericana Enron. Una empresa que pasó de ser un modelo de gestión, admirada y objeto de gran atención en las Business School, con abundancia de casos, escritos para inspirar en base a una compañía que se consideraba un modelo a seguir.

Años después, tras el escándalo y quiebra de Enron y de muchas compañías vinculadas, incluso sus auditores, Enron ha pasado a enseñarse como mal ejemplo de gestión, tanto desde el punto de vista ético como desde la heterodoxia financiera o la llamada contabilidad creativa. Lo cierto, la realidad, es que fue un gran descalabro que arruinó a muchas familias y fue motivo de gran disgusto para todos sus "stakeholders".

Enron, se declaró en bancarrota en el año 2001, pero antes había sido considerada como un modelo de negocio y como ya se ha dicho, se explicaba en las escuelas de negocios como motivo de inspiración. Actualmente, mediante un business case (Haely, Palepu, 2016) sirve para una enseñanza sobre la mala gestión.

La mención del caso Enron se hace a efectos ilustrativos, de una educación de gestión muy ligada a los paradigmas aceptados y que, al no cambiar, perpetúa conductas.

El caso Enron al estudiarlo hoy, se presenta como una anomalía, pero no como una conducta empresarial que precise un análisis ético y un cambio.

En otras dimensiones, asistimos hoy a proyectos empresariales, a veces muy ligados a las aplicaciones de la tecnología que implican la generación de un elevado número de puestos de trabajo precarios que podrían dotarse de otro contenido y de otra dignidad si el modelo de negocio, novedoso quizá, pasara un filtro mínimo de

análisis bajo la perspectiva de poner a la persona en el centro de lo esencial e importante.

Debe atenderse también a los propios métodos de selección de personas y de los valores que implican el uso de tecnologías en los nuevos puestos de trabajo que se crean (OCDE, 2016).

La situación generada por las nuevas formas de empleo, por el contenido de los nuevos puestos de trabajo, requiere, si pensamos en progreso, de enfoques metodológicos distintos y no de la simple aplicación de modelos propios de una enseñanza de los contenidos de empresa y de economía pre-digitales.

5. Casos reales, casos en la literatura empresarial de no ficción

La diferencia entre lo que en el mundo editorial y literario definimos como literatura de no ficción ante la literatura de ficción no es evidente y clara.

Sabemos que muchos textos que el autor o sus editores nos presentan como literatura de no ficción, tales como memorias o diarios, o bien reflexiones sobre una determinada realidad, siempre encierran aspectos subjetivos y de ficción. En ocasiones, la propia memoria del autor se hace selectiva, es un área en la que deberemos tener en cuenta muchos condicionantes e influencias, algo que se ha tratado en profundidad por autores del ámbito de la crítica literaria (Blanchot, 1992).

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta al utilizar textos de narrativa empresarial es conocer la finalidad del texto en sí mismo. En muchas ocasiones los libros y el propio autor se convierten en un producto que lo que pretende es obtener una posición destacada en las listas de ventas, como principal motivación, dado el tirón mediático del autor/a. En sí mismo esta circunstancia no es un problema pues tras un "bestseller" puede haber una gran calidad y un mensaje que sea útil a muchas personas capaz de generar mejoras y conocimiento a partir de la realidad.

Aquí solamente se trata de alertar, de recomendar un juicio crítico, antes, por ejemplo, de adoptar un texto para la finalidad educativa que aquí se defiende.

Un análisis severo y crítico sobre el papel de los super-ventas nos lo ofrecen obras muy significativas, una de ellas la del profesor Viñas, de la Universidad de Barcelona (Viñas, 2009).

A efectos de formación de personas, futuros directivos y directivas de empresas o de organizaciones, a las que pretendemos acercar a los textos de no ficción, también es conveniente recomendarles la lectura de textos que les inclinen hacia la ficción o la no ficción, como una forma de auto-terapia, como método que permita practicar lo que en psicología cognitiva se define como "visualización" de situaciones, ser capaz de

imaginar escenarios (Santandreu, 2018). Ello les ha de permitir desarrollar sus habilidades y competencias en supuestos duros que pueden experimentar a través de los relatos de otras personas, directivas o no, que han pasado por situaciones que se plantean en dichas narraciones.

Las personas que vayan a dedicarse a la función de dirigir, tal como se desprende varios apartados de este trabajo, deberán hacer un esfuerzo para sentirse cómodas en un mundo interdisciplinar. Al prepararse o ejercer funciones de management, es recomendable que presenten una atención especial a disciplinas que acompañan a muchas actividades y conductas cada día, además de las propias de la empresa y otras áreas afines, lo es también la psicología contemporánea (Echavarría, 2013), como ventana a muchas de las realidades y situaciones que deberán enfrentarse en el día a día profesional.

Una forma de acercarnos a esa visión de la literatura y de la escritura como herramienta formativa, como ayuda vital, se puede obtener también de textos de autores que fueron profesionales en un campo determinado y luego entraron de lleno en la creación literaria.

Podrían citarse muchos casos, pero por la cercanía de trayectorias con las de futuros economistas y personas directivas, mencionemos el de José Luis Sampedro. En Sampedro encontramos ejemplos de resiliencia, de una persona que comenzó a trabajar de muy joven, fue funcionario de Aduanas, catedrático de Estructura Económica y siempre escritor con una extensa obra de ficción y también de no ficción. Su texto *Escribir es vivir*, puede ser una buena introducción para cualquier profesional que se adentre en la narrativa como factor de ayuda emocional y vital (Sampedro, 2007).

Tras los casos de gestión inadecuada, tras una fuerte crisis económica internacional, es necesario cultivar otros enfoques, otra forma de gestionar empresas e instituciones y no es precisamente lo que se hace en las Business Schools, todavía hoy. De ahí que surja esa crítica hacia los contenidos y hacia las metodologías de análisis que se emplean.

Es necesario entrenar a los estudiantes en gestionar lo inesperado, en gestionar la ambigüedad y la incertidumbre. Hay que evitar la repetición de conductas que los hechos que se han demostrado en el tiempo ser inadecuadas. Los futuros líderes de las organizaciones han de ser entrenados en la gestión del cambio.

Debemos tener en cuenta que, ante la dinámica económica, los futuros directivos se encontrarán gestionando situaciones ambiguas, en las que no será posible optar de una forma dicotómica entre dos alternativas claras, en resumen, deberán entrenarse para gestionar la ambigüedad (Kruschwitz, 2017).

Para enfrentarse a dicha complejidad se precisa experiencia, pero sin reemplazarla, trabajar los contenidos de historias vitales, no necesariamente

biografías, ayuda y permite ganar habilidades y madurez (Simmons, 2006) y avanzar en la construcción de resiliencia personal (Seligman, 2011).

La resiliencia es una competencia emocional, que junto a la competencia de liderazgo, debería ser un "must" en los perfiles profesionales de los directivos de empresas y organizaciones, especialmente en una etapa de incertidumbre económica y de necesaria gestión del cambio en las organizaciones (Signes).

6. Un enfoque basado en la empatía como factor diferencial

Dentro de las múltiples opciones que nos ofrece la narrativa empresarial y que los autores de este texto han desarrollado en otros escritos, tomaremos para este trabajo, el caso de Satya Nadella, el actual CEO de la firma Microsoft, autor de un texto que ha tenido gran repercusión en los círculos estudiosos de las verdaderas causas de la innovación y el progreso (Nadella, 2017).

Nadella destaca como factor clave para la innovación y el progreso, la empatía

Empatía es un término del que quizá se hace un uso excesivo, tanto en el lenguaje coloquial, como en el lenguaje profesional y en especial al tratar cuestiones de management.

El impacto de la obra de Daniel Goleman (1996) sobre la inteligencia emocional quizá tiene mucho que ver con el uso del concepto de empatía, en nuestros días.

Dado el uso diverso que se da a la palabra "empatía", a veces alejado de su significado, vemos necesario acudir al Diccionario de la Real Academia, donde se ofrecen dos acepciones del término:

- Sentimiento de identificación con algo o alguien.
- Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Al elegir el libro escrito por Satya Nadella, cuya idea central es, precisamente, destacar la importancia de la empatía, parece pertinente tener presente las definiciones académicas, compatibles con el uso social que se hace de ellas, para dedicar atención a lo que el actual CEO de Microsoft quiere explicar a sus lectores sobre la empatía en el mundo de los negocios.

Llegados a este punto quizá es necesaria una breve digresión sobre la finalidad de un texto como *Hit Refresh*, pues el libro contiene una gran cantidad de ideas y pensamientos de su autor, junto a sus actividades en una empresa como Microsoft, sometida a las presiones de un mercado altamente competitivo en el que cabría pensar que el texto de Nadella quiere ser una herramienta más de generación de imagen, o una acción de mejora de tipo reputacional de una empresa que por su papel en el desarrollo de las tecnologías, algunos la perciben con unos ciertos toques de arrogancia.

A los efectos de nuestra proposición obviaremos esa discusión, Satya Nadella para escribirla ha contado con la ayuda de dos co-autores, Greg Shaw, buen conocedor de la edición y comunicación, con años de experiencia en la Fundación Melinda y Bill Gates y después en la propia Microsoft, junto a Jill Tracie Nichols que tiene experiencia en comunicación, emprendedora y fundadora de la agencia de comunicación, Tracie Group.

Una de las cuestiones que pueden generar dudas, es la posibilidad de que un texto como el de Nadella, contenga tal cantidad de esfuerzo, trabajo y enfoques destinados todos a crear una opinión positiva sobre la empresa y sobre su CEO que se planteen dudas de autenticidad. A pesar de ello, aunque esas las citadas dudas tuvieran cierta base, el material sirve a los fines que deseamos aplicarlo, en especial en lo que se refiere a la aventura humana en relación con la profesión y con la empresa. Recordemos que para la finalidad metodológica que proponemos el material base será la narrativa tanto de no ficción, como la narrativa de ficción con base empresarial.

“La empatía debe estar incrustada en la Inteligencia Artificial, desde el momento en que esta se crea, para asegurarnos de que se convierte en una fuerza positiva para la vida de las personas”.

Se trata de una frase del CEO de Microsoft con motivo de la presentación de su libro *Hit Refresh*, durante una larga entrevista a cargo del historiador Walter Isaacson (2017).

Satya Nadella es el tercer CEO de Microsoft Corporation, tras el cofundador de la empresa Bill Gates y Steve Ballmer, este último ejerció el cargo de 2008 a 2014. Nadella fue nombrado en febrero de 2014, para iniciar una profunda transformación de la compañía.

El nuevo CEO de Microsoft ya llevaba en la empresa 22 años, profundo conocedor de la organización, formando parte de diferentes comités de desarrollo y mejora, muy dedicado durante los últimos tiempos a ampliar y fortalecer la posición de Microsoft en el área del “cloud computing”.

Todo ello una demostración de que, en muchas ocasiones, el talento está en la propia empresa y tiene mayores garantías que personas externas, a veces sobrevaloradas, algo muy común en organizaciones empresariales de todo tipo.

Nadella se encuentra en plena tarea de transformación de Microsoft, por lo tanto, el texto no se dedica a explicar, como suele ser habitual, los éxitos obtenidos, sino que permite conocer las preocupaciones y las ideas del autor, sin la pretensión del aplauso por logros concretos, pues la tarea no ha finalizado. Cuando se publica el libro la reorientación de la empresa está en plena fase inicial, no es un texto para dar a conocer éxitos, es más bien una reflexión sobre el futuro de la sociedad y de la tecnología, además de una aventura humana de un directivo y su equipo de colaboradores.

Por otro lado, el autor nos ofrece un pensamiento original, en el que se otorga una importancia capital al valor de la empatía en el éxito de las organizaciones y lo considera el principal motor de innovación. Esto último no suele ser frecuente en la literatura dedicada al management y la innovación. La empatía se percibe como una característica “soft” que no forma parte, hasta hoy, del “maletín de herramientas” de un buen CEO, más centrado en las competencias técnicas y corporativas.

Su pensamiento queda bien resumido en la pregunta que él mismo se plantea al referirse a estilos de dirección: “¿por qué conceptos como *cultura*, *ideas* y *empatía* son tan importantes para mí?” (Nadella, 2017, p. 27).

La importancia que el autor de *Hit Refresh* concede la Inteligencia Artificial y a la Empatía tiene relación con su propia circunstancia personal, tal como explicó en una entrevista al profesor de management de la Wharton School, Adam Grant:

“Cuando yo tenía 29 años, nació nuestro primer hijo Zain, a quien, debido a complicaciones al nacer, se le produjo una parálisis cerebral” (Knowledge@Wharton, 2018).

Zain necesitó atenciones especiales desde su nacimiento. Esa circunstancia hizo que Nadella, todavía apreciara más la contribución que puede ofrecer al bienestar la tecnología y la Inteligencia Artificial como forma de ayuda en muchos ámbitos, la medicina uno de ellos, siempre que basemos sus cometidos en la empatía, en ponerse en el lugar del otro.

También son importantes los desarrollos que se impulsan bajo el liderazgo de Nadella en los ámbitos de la utilización de hologramas y realidad virtual para distintas áreas profesionales, incluida también en medicina.

Hit Refresh, incluye una buena cantidad de meditaciones de su autor, para quien liderar es un viaje continuo que debe incorporar los procesos de cambio como algo natural y deseado. En este sentido, se aparta del contenido más habitual de libros escritos por directivos, al ofrecer al lector detalles de vida personal, notas sobre la transformación y el cambio de una firma como Microsoft y apuntes sobre desarrollos tecnológicos futuros, tales como Inteligencia Artificial, Internet de las cosas, etc., todo impulsado por la fuerza que supone ver el mundo desde la empatía.

En el último capítulo del libro, con el título: *Restaurar el crecimiento económico para todos. El papel de las empresas en una sociedad global*, Satya Nadella destaca la necesidad de obtener un crecimiento inclusivo que sea para todos, así como reivindicar el papel que han de tener las personas directivas en el nivel de bienestar de la sociedad presente y futura.

De entre las muchas frases de Nadella en el texto quizá una define la forma de enfrentarse a las situaciones y explica una circunstancia que invita al lector a entrar en unas áreas diferentes de las que

tradicionalmente constituyen la disciplina del management:

“Ser marido y padre me ha llevado por un periplo emocional. Me ha ayudado a desarrollar una comprensión más profunda de todo tipo de personas y de lo que pueden conseguir el amor y el ingenio humano. (...) si comprendiéramos profundamente el carácter transitorio de las cosas, desarrollaríamos más ecuanimidad. No nos entusiasmarían tanto los *altos* de la vida ni nos afectarían tanto los *bajos*. Sólo con esta comprensión podremos desarrollar un sentido más profundo de la empatía y compasión por todo lo que nos rodea” (Nadella, 2017, p. 22).

Conclusión

La presente aportación se inserta en un esfuerzo de búsqueda de nuevos enfoques metodológicos en la

enseñanza a las personas que ejercen, o ejercerán, funciones directivas en una sociedad compleja. En dicha sociedad cambiante, las fronteras entre distintas disciplinas tienden a ganar capilaridad e interconexión entre ellas, y la información está presente y disponible como nunca lo había estado antes. Todo ello sometido a un proceso de cambio tecnológico acelerado (Friedman, 2018), lo que implica una complejidad que no queda cubierta con las enseñanzas actuales de los programas para directivos de empresas y organizaciones, tal como destacan autores ya citados (Parker, 2018b). Por todo ello se requiere la introducción de nuevos enfoques, unos de carácter empírico y otros, como el que aquí se describe, de carácter cualitativo que permita explorar nuevas dimensiones educativas para la gobernanza de los directivos, de las empresas y por extensión de la sociedad.

Referencias

- Blanchot, M. (1992). *El diario íntimo y el relato. El libro que vendrá*. Caracas: Editorial Monte Ávila.
- Drucker, P. (2009). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Collins.
- Echavarría, M. F. (2013). *Corrientes de Psicología Contemporánea*. Barcelona: Ediciones Scire.
- Friedman, T. L. (2018). *Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. New York: Farrar: Strauss and Giroux.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Healey, P.; Palepu, K. (2008). *The Fall of Enron*. Harvard Business School Case Collection.
- Isaacson, W. (2017). *Hit refresh: a conversation with Satya Nadella*. Microsoft Envision.
- Knowledge@Wharton (2018). *Leadership, Microsoft CEO Satya Nadella: How Empathy Sparks Innovation*. Wharton Business School.
- Kruschwitz, N. (2017). *Why Bad Management Practices Persist*. Massachusetts Institute of Technology. MIT Sloan Management Review (Blog) January 13, 2017. Acceso el 27 de octubre de 2018.
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh. The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. London. William Collins. Traducción española de Juan Carlos Martín Cobano, editado por Harper Collins.
- OCDE (2016). *The digital economy: Innovation, Growth and Social Prosperity. Jobs and skills in the digital economy*. Panel 4.1 Cancún. México (Working Paper).
- Parker, M. (2018a). *Why we should bulldoze the business school*. The Guardian, 27, April 2018.
- Parker, M. (2018b). *Shut Down the Business School: What's Wrong with Management Education*. London. Pluto Press.
- Sampedro, J. L.; (2007). *Escribir es vivir*. Barcelona: Ediciones Debolsillo.
- Santandreu, R. (2018). *Nada es tan terrible*. Barcelona: Grijalbo Penguin Random House.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Building Resilience: What business can learn from pioneering army program for fostering post-traumatic growth*. Boston: Harvard Business Review, April 2011.
- Signes, M.T. (en prensa). Bases Antropológicas de la resiliencia. La autoconstrucción narrativa como factor de protección para la resiliencia. *Multidisciplinary Journal of School Education*.
- Simmons, A. (2006). *The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion Through the Art of Storytelling*. New York: Perseus Book.
- Viñas, D. (2009). *El enigma best-seller. Fenómenos extraños en el campo literario*. Barcelona: Ediciones Ariel.