

Ceferí Soler y Joan Quintana estuvieron ayer en la Cambra de Comerç de Tarragona, invitados por Tarragona Esade Alumni, para hablar de incertidumbre y cambio

# La narración hace la realidad

Se encuentran ustedes ante la segunda versión de esta crónica. Los hechos que se cuentan en ella son los mismos que se contaban en la versión 1.0, pero la narración de la crónica 2.0 es distinta. Cambia el arranque, cambia el relato.

Los hechos son la presentación, ayer en la Cambra de Comerç de Tarragona –en el marco de las jornadas que organiza el Club Tarragona Esade Alumni–, del libro *Anticipate* por parte de sus autores, Ceferí Soler –profesor titular del departamento de Dirección de Personas y Organización de la escuela de negocios Esade– y Joan Quintana, colaborador de este mismo departamento.

Una hora y cuarenta y cinco minutos de presentación, y una narración que parte de un punto concreto: una frase de Joan Quintana: «El lenguaje construye realidades, y las narraciones construyen realidades económicas. Por lo tanto, vigila bien qué explicáis y cómo lo explicáis». Sin duda, palabras de impacto sobre cualquier profesional que se dedique a relatar la realidad.

La narración está en el centro hoy, porque explicar la complejidad y la incertidumbre es la clave, y no es fácil. Afecta a sentimientos y emociones, y toma emociones como materia prima, retroalimentándose y alterando, al fin, esa realidad. De estas cosas hablaron ayer Soler y Quintana en la Cambra de Comerç de Tarragona, porque en esta fase es en la que nos encontramos.

«No subestimemos los estados emocionales –aconseja Ceferí Soler–, ni los propios ni los



De izquierda a derecha, Ceferí Soler, Tomeu Fullana (Esade Alumni) y Joan Quintana. FOTO: PERE FERRÉ

del otro, porque cada vez serán más importantes para sacarle la máxima productividad a las personas».

Sobre la narración de los hechos, sobre cómo elegimos contar la realidad –por ejemplo, en el consejo de administración

El miedo es el estado emocional que domina hoy las organizaciones

de una empresa o con nuestros colaboradores más inmediatos–, Joan Quintana tiene claro que «estamos en un momento donde el miedo es el estado emocional que domina las organizaciones, y hay miedos que alimentan las situaciones de bloqueo».

«Es difícil –prosigue– cambiar el miedo por la alegría, pero puede cambiarse por el re-

conocimiento». Un reconocimiento «de las fortalezas, de las oportunidades, de las aspiraciones y de los resultados que queremos conseguir».

Pero... ¿qué queremos conseguir? Metáfora marinera: «Ir del 'Puerto A' al 'Puerto B'. ¿Sabe alguien de esta sala hacia qué puerto nos dirigimos? ¿Sabe alguien cuál es el 'Puerto B'? Nadie sabe muy bien hacia dónde se va. Antes, siempre sabías más o menos a qué puerto te dirigías. Ahora no. Estamos viviendo en un momento de incertidumbre máximo, y debemos vivir y sobrevivir en este entorno que cada vez es más incierto», argumenta Quintana, que asegura: «Vivimos en una realidad de tránsito».

## El 'síndrome del oso'

«Cuando las cosas van bien –añade Ceferí Soler–, si hay algo que no me gusta, es el momento de cambiarlo. Las compañías que funcionan mejor son aquellas que se anticipan. Y si no haces los cambios, puede ser que aca-

bes en la calle. A veces, otras personas acaban viniendo a hacer los cambios que nosotros no nos hemos atrevido a hacer», remacha.

Pero «la palabra 'cambio', en la cultura mediterránea provoca una alteración del cerebro reptiliano –ilustra Quintana–, provocando el 'síndrome del oso' en muchas empresas, que deciden hibernar. Pero los modelos de control y reducción son modelos que sirven para sobrevivir en tiempos muy cortos. Nada que ver con modelos de anticipación y acción».

«Aguantaremos, ya vendrán tiempos mejores y volveremos a contratar», dicen. Es una narración mágica, que congela la realidad. Pero el tiempo pasa, y no es circular». Y la narración, al fin, crea una realidad: «Personas de 60 años que tendrán que hacer trabajos de cuando tenían 30, cobrando lo que cobraban con 22». Por una narración. Por no «construir nuevas creencias basadas en la anticipación». Por no buscar otro relato.