

# EL CAMPUS VIRTUAL Y LAS NARRACIONES BREVES EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS ESTUDIANTES

---

*Miguel Aurelio Alonso García - Ana María Calles Doñate - Francisca Berrocal Berrocal -  
Santiago Pereda Marín*

malonso@psi.ucm.es - acalles@psi.ucm.es - fberrocal@psi.ucm.es - santiagopereda@wanadoo.es  
Facultad de Psicología - UCM

En la presente comunicación se presenta una experiencia realizada con estudiantes en la que éstos tenían que buscar historias, seleccionar una o más, colgarla en el Campus Virtual, escribir cuál era el aprendizaje que de ella extraían y buscar sus aplicaciones a la asignatura que estaban cursando: Psicología del Trabajo. Además, posteriormente tenían que exponerla en clase y hacer reflexionar a sus compañeros de asignatura. Parece que el uso de alegorías favorece el aprendizaje, ya que reduce la resistencia natural al cambio y genera una impresión más duradera en la memoria. Con los cuentos o historias las personas se relajan y bajan las defensas, y escuchan y comprender mejor. Con la actividad realizada, al tener un papel activo los estudiantes han desarrollado las siguientes competencias, todas útiles de cara a su futuro desarrollo como profesionales dentro de las empresas: reflexión, flexibilidad, colaboración, innovación, comunicación, solución de problemas, Planificación/Organización, etc.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La plena integración del sistema universitario español en los Espacios Europeos de Educación Superior y de Investigación implica una profunda transformación de la estructura universitaria española, de los objetivos planteados y de la metodología seguida en la docencia.

Con la regulación de los estudios universitarios de Grado y de Postgrado surgen novedades que afectan de forma directa a cómo se desarrolle la formación de los alumnos y los métodos elegidos por los profesores.

En los máster del postgrado, la actividad presencial no podrá suponer más del 40% de las horas que dedique un alumno a una asignatura, y dentro de esa actividad presencial se incluyen discusiones de grupo, exposiciones orales por parte de los alumnos, resolución de dudas resultantes de las lecturas efectuadas, realización de ejercicios prácticos que permitan asentar los conocimientos adquiridos a través de la lectura, etc., además de las lecciones

magistrales del profesor, en el caso de que se lleven a cabo.

Los objetivos deben estar centrados en el alumno, en la adquisición de las competencias que le permitan acceder al mercado de trabajo con garantías de inserción y de competitividad. Para ello la docencia estará centrada en el debate con el alumno, en el intercambio de opiniones sobre la materia, en la discusión, en los trabajos académicos dirigidos y en recomendar la bibliografía adecuada para facilitar el estudio.

Los grupos y asignaturas piloto adaptadas al EEES que ha ido poniendo en marcha la UCM pretenden adaptarse paulatinamente a la nueva realidad que se avecina. Una realidad que supondrá que el profesorado realice cambios, pero que también exigirá cambios en el alumnado. Éste debe transformar las actitudes pasivas hacia su formación y desarrollo en actitudes y comportamientos activos.

Para el acceso al mercado de trabajo resulta imprescindible contar con un conjunto de competencias que la universidad debe intentar

desarrollar en sus estudiantes; algunas de ellas son flexibilidad, colaboración, innovación, comunicación, solución de problemas y Planificación/Organización.

Estas competencias se pueden desarrollar tomando como referencia «historias» que se pueden compartir a través del Campus Virtual y posteriormente en el aula, con lo que se pueden adquirir y desarrollar de una forma amena distintas competencias clave.

En nuestro caso llevamos a cabo una experiencia de innovación educativa que fue financiada con el PIE (46/2006) y que utilizó como herramienta el Campus Virtual. La asignatura en la que se llevó a cabo fue la de Psicología del Trabajo, una troncal de primer curso de la Diplomatura de Relaciones Laborales.

## 2. LA UTILIDAD DE LAS NARRACIONES PARA EL APRENDIZAJE

Gallehugh y Gallehugh (2005) afirman que habitualmente aprendemos más y mejor por medio de una alegoría, dado que reduce la resistencia natural al cambio y genera una impresión más duradera en la memoria. Con los cuentos o historias las personas se relajan y bajan las defensas, y escuchan y comprender mejor.

Un cuento, una narración, un mito, una leyenda, una fábula, en definitiva un texto narrativo, debe ser verosímil, los hechos han de parecer verdaderos aunque no lo sean, y debe mantener el interés y la curiosidad del lector u oyente. Los elementos que constituyen la esencia del relato son la acción (lo que sucede realmente), los personajes y el ambiente en que tiene lugar la acción.

Para Wasserziehr (1997), que tiene un punto de vista más psicodinámico, estimular la comprensión simbólica de los cuentos tiene como metas:

- Estimular el redescubrimiento de lo simbólico fuera y dentro de nosotros mismos, porque existen paralelos entre los cuentos y la vida humana.
- Contribuir a un mayor autoconocimiento, a un crecimiento interior.

Cuando se escucha un cuento es fácil identificarse con sus héroes y por lo tanto convertirse el cuento en un espejo de experiencias humanas, y son un puente hacia el inconsciente.

La aceptación del mal, en todos sus aspectos y formas, es el punto de partida de todo proceso de evolución interior. Significa la aceptación del sufrimiento como condición previa a todo cambio sustancial. Este planteamiento de Wasserziehr es clave en los procesos de desarrollo de personas, quizás formulado habitualmente de forma menos directa.

El uso que ha tenido la narración de historias en el ámbito organizacional ha sido tradicionalmente bajo, al menos de manera formal, aunque últimamente se han realizado algunos intentos para sistematizar los distintos tipos de narraciones y sus usos (Denning, 2005) o de buscar sus aplicaciones a problemas organizacionales (Mateo, 2006).

Denning (2005) propone para mejorar la gestión empresarial los siguientes tipos de narraciones que están en función del objetivo que se persiga alcanzar: historias para fomentar iniciativas, historias para compartir conocimientos, para conseguir que la gente trabaje conjuntamente, liderar personas hacia el futuro, neutralizar las malas noticias, comunicar quién es uno y para transmitir valores. A continuación se explican más extensamente.

- Fomentar iniciativas o comunicar ideas complejas. Suelen ser narraciones reales que se centran en el cambio, con una conclusión positiva o final feliz, con un solo protagonista que se presenta al público. Se narra con convicción y sentimiento para que parezca una conversación espontánea, pero eliminando los detalles superfluos, encuadrando la historia en un entorno que permita captar la atención del público. Al terminar la historia se relaciona la idea de cambio con comentarios como «supongan que...», «Imaginen», «¿Y si...?». Si tiene éxito los oyentes captarán la idea y sentirán deseos de pasar a la acción. Para prepararla recomienda seguir los siguientes pasos:
  1. Definir la idea de cambio que se desea implantar (en la empresa).

2. Identificar un incidente en el que la idea fue implantada con éxito (dentro o fuera de la empresa).
  3. Narrar el incidente desde la perspectiva de un solo protagonista que representa el público a quién va dirigido.
  4. Especificar dónde y cuándo ocurrió el incidente.
  5. Procurar que la historia simbolice la idea de cambio o extrapolarla a partir de la historia.
  6. Indicar claramente lo que habría ocurrido de no haberse implementado la idea de cambio.
  7. Asegurar que la historia tiene un final auténticamente feliz.
  8. Se relaciona la historia con la idea de cambio.
- Compartir información y conocimientos. La historia para compartir conocimientos se centra en hallar la solución al problema a través de una explicación. La historia carece de héroe y debe narrar la búsqueda de la verdad, y se debe centrar en algo real y cierto, con un tono negativo, centrada en un problema y que presenta el contexto, la solución y una explicación de la solución, centrándose en lo relevante. Debe reflejar múltiples perspectivas y disciplinas, centrarse en cómo afrontar los problemas y reconocer la posibilidad de hallar cosas valiosas por curiosidad. Hay que cotejar los datos con otras experiencias. Funcionan frases como «de ahora en adelante debemos tenerlo presente», y serán un éxito si los oyentes comprenden que deben hacer algo y por qué.
  - Conseguir que la gente trabaje conjuntamente en un grupo o una comunidad. Suelen ser historias conmovedoras que interesan al oyente y generan en él, pues las ha oído o vivido, historias similares. Deben centrarse en el contexto y buscar una base compartida por todos. Se debe ofrecer la oportunidad de intercambiar las historias y tener preparado un plan de acción. Funcionan frases como «A propósito, puede contar una historia semejante», «Me gustaría conocer más en detalle eso». Para acelerar la formación de una comunidad se deben seguir los siguientes pasos:
    1. El líder reúne a los participantes.
    2. El líder establece una agenda abierta.
    3. El líder narra o propicia una historia conmovedora.
    4. El líder fomenta el proceso de compartir historias entre el grupo.
    5. El líder traza un plan de acción para aprovechar la energía generada.
  - Liderar personas hacia el futuro. Una historia evocadora relatada con el mínimo detalle, que trate sobre el futuro, que transmita la idea básica de lo que desea comunicar y que los oyentes se identifiquen con ella, que se centre en una conclusión positiva, que transmita entusiasmo, euforia, deseo. Debe ofrecer un contexto adicional a partir del pasado y del presente y procurar que las personas estén dispuestas a seguirle. Frases como «¿Cuándo empezamos?», «¡Hagámoslo!» acercan a que las personas comprendan a dónde se dirigen.
  - Controlar los rumores y neutralizar las habladurías negativas. Consiste en una historia verídica que satiriza (ridiculiza) las malas noticias o al autor de las mismas revelando un aspecto cómico o una incongruencia, pero con un tono amable, sin que se convierta en una burla ofensiva para no causar heridas. Si uno es capaz de reírse de algo significa que lo domina. Cuando llora o gime significa que el problema te domina a ti. Antes hay que asegurarse de que el rumor no es cierto, y comprometerse a decir la verdad por difícil que sea (si se niega y era cierto se extiende mucho más). Frases como «¡Qué me dice!» o «¡Nunca se me había ocurrido enfocarlo de ese modo!». Tendrá éxito si los oyentes comprenden que se trata de un rumor absurdo.
  - Comunicar quién es uno y fomentar la confianza. Son narraciones verídicas de corte tradicional, con un contexto, unos personajes y una trama; así que hay que asegurarse de que el público tiene tiempo e interés para escuchar la historia...

En ellos se revela un punto fuerte o una vulnerabilidad de su pasado que conmueva a los oyentes. Suelen utilizar frases como «¡No conocía ese dato sobre usted!», «¡Qué interesante!». Si tiene éxito los oyentes conocerán la mejor como persona y confiarán más en quien la cuenta. Además ayudan a las personas a pensar en quiénes son, de dónde provienen y a dónde se dirigen; les permiten descubrir sus opiniones y cómo las desarrollaron.

- Transmitir valores. Una historia creíble (una parábola) que describe cómo un líder empresarial afronta la adversidad. Debe ser relevante el aquí y ahora y coherente con las acciones del líder. Las acciones del narrador deben corresponderse con la historia y que el contexto sea el mismo que el de los oyentes. Se utilizan frases como «¡Eso es muy cierto!», «¡Deberíamos hacer esto siempre!». Funcionará si los oyentes comprenden cómo se hacen las cosas en esa organización.

Denning (2005) sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones para la narración de historias en organizaciones:

- Lo que importa no es la cantidad de historias, sino la calidad.
- «Cuando hallas una historia que funciona, debes seguir utilizándola. Que un oyente la escuche varias veces no representa un problema, ya que la narración debe hacer que los oyentes piensen en una nueva historia en su propio contexto, que les siga estimulando y genere una nueva historia en su mente. Si la historia funciona, lo sabrás por el entusiasmo espontáneo que genera.»
- Se puede alcanzar un buen nivel como narrador con práctica, práctica y más práctica.
- Hay que hablar a los oyentes desde su punto de vista, describir sus problemas con una crudeza que no hayan oído jamás para captar su atención.
- Cuando se cuenta una historia sobre otra persona, la historia también trata sobre el

narrador. A nadie le gusta la adversidad, pero es a través de la adversidad como aprendemos.

- Es afrontando los problemas y los obstáculos como nos descubrimos a nosotros mismos, nuestros puntos fuertes, nuestros defectos.
- Cuando se trata de algo importante, para conseguir lo que sea, la idea siempre tiene que partir de ellos; si tratas de convencerles, fracasarás. Los oyentes deben convertirse en sus propios narradores.
- Si la historia no brota de lo más profundo de uno mismo corre el riesgo de ser superficial y hueca.

Parece que las historias podrían hacer reflexionar sobre uno mismo y sobre distintas situaciones, y por lo tanto permitirían que los oyentes se conocieran mejor y así poder desarrollarse. Desde este punto de vista se convertirían en una herramienta de desarrollo de personas, y como tal las hemos utilizado con el apoyo del Campus Virtual en una actividad que ha sido subvencionada por la Universidad Complutense de Madrid como Proyecto de Innovación Educativa (46/2006).

### 3. OBJETIVOS

El principal objetivo del proyecto consiste en facilitar el desarrollo de competencias en estudiantes útiles en entornos laborales a través de la utilización de cuentos o narraciones breves.

Las competencias que se desarrollan, porque se consideran útiles en entornos laborales, son las siguientes:

- Flexibilidad, ya que supone la adaptación a un entorno nuevo, las situaciones son distintas, y las personas también cambian.
- Colaboración, ya que en el entorno empresarial resulta imprescindible participar en equipos de trabajo y proporcionar ayuda al resto de compañeros en la consecución de objetivos cuando lo solicitan.

- Innovación, buscar nuevas y mejores formas de conseguir resultados.
- Comunicación, oral y escrita, para dar detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores, o conseguir acuerdos, o transmitir información.
- Solución de Problemas, para lo cual es necesario detectarlos, describirlos, analizarlos, plantear alternativas, decidir cuál se toma y llevarla a cabo.
- Planificación/Organización del trabajo y las acciones a realizar.

#### 4. MUESTRA

La muestra estaba formada por los dos grupos de alumnos de la asignatura Psicología del Trabajo, una asignatura troncal de primer curso de la Diplomatura de Relaciones Laborales que tiene matriculados 455 alumnos.

#### 5. PROCEDIMIENTO

En el proyecto se pide a los alumnos que escojan una narración corta, una historia breve, un cuento, una película, una canción, una experiencia personal, etc. Pueden extraerla de una publicación escrita, bajarla de Internet o inventarla.

En cada narración tenían que especificar «título de la narración elegida, autor, año de publicación (si se ha extraído de Internet se señalará la página web), ciudad, editorial. Si es una narración inventada o un caso real se hacía constar».

En el caso de las películas tenían que realizar un resumen de la película elegida, indicando de forma completa su referencia (con director y actores principales y el resto de datos). Se proyectaron algunos fragmentos de las películas para proyectarlas y facilitar la reflexión.

En el caso de canciones, junto con la letra, tendrían que mencionar el título de la canción, el álbum, su intérprete, su autor, año y editor, y en algunos casos se adjuntó la canción en formato mp3 o similar.

La experiencia se realizó como una práctica voluntaria de alumnos de la asignatura de Psicología del Trabajo.

El primer paso consistirá en que enviaran su narración al Campus Virtual. En un foro temático sobre narraciones debían incluir la historia como archivo adjunto, y en el texto su moraleja y la aplicación a la asignatura. El resto de alumnos podían leer la historia y hacer nuevos comentarios a los hechos por el autor. Parece que el foro es la herramienta electrónica más adecuada para el intercambio y difusión de información entre colectivos numerosos.

Cada día un alumno narraba un cuento o historia en clase, y se pedía al resto una moraleja y una aplicación; después el alumno narrador daba su propia moraleja y aplicación a la asignatura. El profesor, de la misma forma que cualquier otro alumno, añadía reflexiones, enlazaba con temas relevantes para la asignatura y fomentaba la discusión alrededor de la narración.

Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza (2005) consideran las anécdotas, las historias y las narraciones técnicas de comunicación persuasivas, ya que desde su punto de vista permiten vencer la resistencia al cambio. Comunican importantes contenidos explotando de forma indirecta la proyección y la identificación con la que a menudo una persona actúa frente a personajes y situaciones de una historia. Esta modalidad de comunicación minimiza la resistencia de la persona, en cuanto no se la somete a ninguna solicitud directa. El mensaje llega también velado y en forma de metáfora, transmitiendo fuertes sugerencias.

Buscar aprendizajes o aplicaciones de las narraciones a otros contextos es una técnica que Nardone y cols. (2005) denominan reestructuración, y que supone cambiar la visión conceptual y/o emocional poniéndola en otro marco que se adapta igual o mejor a los hechos de la misma situación concreta. Al situar un mismo evento en contextos distintos se cambia la perspectiva y también es más probable que se produzcan actitudes más proclives al cambio.

Se pretendía que cada vez que se narraba una historia se grabara en video la intervención para facilitar las propias visualizaciones y

el dar retroalimentación a quien la contó sobre cómo lo hizo para que mejorara sus competencias de comunicación, pero no fue posible llevarlo a cabo por falta de medios técnicos. Sí se pedía a los alumnos que valoraran qué aspectos de la intervención les habían gustado más y cuáles menos, así como el valor del aprendizaje que contenía la historia y su utilidad a la hora de trasladarla a entornos laborales.

En el Campus Virtual cada alumno tendría al menos que colgar una narración en el foro, con sus comentarios, y elegir otra de las existentes, buscar la moraleja y las aplicaciones, y colgarlas a su vez en el foro como respuesta a un mensaje ya existente.

## 6. METODOLOGÍA

Por lo tanto, se solicitó a los alumnos...

- contar y escuchar (propusimos que unos alumnos contaran a otros algo),
- escribir y leer (además de narrar tenían que redactar para que los demás lo leyeran),
- provocar y reflexionar (el narrador debía motivar al resto a reflexionar sobre lo contado),
- proponer y discutir (había que buscar el aprendizaje, la moraleja de cada historia),
- generalizar a distintas situaciones relacionadas con entornos fundamentalmente laborales.

El procedimiento que se planteó para incrementar las competencias del emisor, de quien busca, elige y cuenta el cuento aparece a continuación, y entre paréntesis la competencia que permite desarrollar:

- Seleccionar una historia, un cuento, una canción, etc. (Solución de problemas: buscar información y realizar una elección).
- Colgarla en el Campus Virtual y comunicarla de forma verbal en clase ante el grupo de alumnos (Colaboración, Comunicación).
- Plantear al resto de alumnos de clase que busquen una moraleja, un aprendizaje y

su aplicación al área de Psicología del Trabajo (Comunicación, Innovación, Solución de problemas).

- Moderar el grupo en la fase de producción y análisis de ideas (Planificación/Organización; Comunicación; Flexibilidad).
- Exponer la moraleja o aprendizaje propio (Comunicación; Solución de problemas; Innovación), que también se cuelga en el Campus Virtual.
- Plantearles que busquen una aplicación a la asignatura (Solución de problemas).
- Moderar el grupo en la fase de producción y análisis de ideas (Planificación / Organización; comunicación; flexibilidad).
- Exponer la aplicación propia (Comunicación; Solución de problemas; Innovación), que también se cuelga en el Campus Virtual.

También se pretenden incrementar las competencias del receptor, quien escucha y participa activamente a través del procedimiento que se plantea a continuación:

- Leer varias y seleccionar una historia, cuentos, etc., del Campus Virtual (Solución de problemas: buscar información y realizar una elección).
- Escuchar las historias, cuentos, etc. (Comunicación; Escucha activa).
- Buscar la moraleja, el aprendizaje (Solución de problemas).
- Exponer la moraleja encontrada (Comunicación; Solución de problemas; Innovación), respondiendo en el foro del Campus Virtual.
- Buscar la aplicación a la asignatura (Solución de problemas).
- Exponer la aplicación propia (Comunicación; Solución de problemas; Innovación), respondiendo en el foro del campus virtual.

## 7. RESULTADOS

El resultado es un repertorio de historias cortas, cuentos, resúmenes de películas, canciones, experiencias personales, etc., de las

cuales se derivan aprendizajes aplicables al entorno laboral de la asignatura que cursan los alumnos: Psicología del Trabajo, así como las reflexiones de los estudiantes. Todas están disponibles en el Campus Virtual en un foro de narraciones creado al efecto.

La utilidad práctica del proyecto, además de la fundamental de desarrollar de un conjunto de competencias muy útiles para los alumnos de cara a su futuro desempeño profesional, ha sido:

- La implantación de una metodología innovadora que facilita el aprendizaje y lo hace más atractivo.
- Facilita la participación activa del estudiante en la construcción del conocimiento.
- Se está generando un CD con los cuentos, historias, narraciones breves, películas clave, canciones, etc., todas relacionadas con el entorno de Psicología del Trabajo y que podrían ser utilizadas en la formación y el desarrollo de estudiantes de grado y postgrado en cursos venideros.
- La clasificación de las narraciones en función de distintos criterios, como el ámbito de la Psicología del Trabajo en la que encajara, palabras clave, etc. Lo que facilitará su rápida localización para utilizarse como estrategia para fomentar el aprendizaje y la generalización del mismo a distintos ambientes.

Desde nuestro punto de vista, la actividad es aplicable a cualquier asignatura, a cualquier área de conocimiento. La narración de cuentos es un recurso eficaz para conseguir la atención del alumnado e interesarle sobre una temática, sobre un área de conocimiento, un entorno de trabajo, etc. Quizás, como decía Claparède: «lo que diferencia unas personas de otras no es la cualidad intelectual, sino la capacidad de atención».

Respecto a la narración de las historias, cualquier persona puede hacerlo, ya que, como dice Fortún, todos sabemos contar aquello que nos interesa, y de hecho en nuestra vida cotidiana lo contamos quieran o no escucharnos. Sólo es necesario voluntad de contar o de-

sear comunicárselo a otros (y disfrutar haciéndolo, no vivirlo como una obligación), recordar los antecedentes (hacerse un esquema es muy útil y utilizar nuestras propias palabras) y tener una visión clara del suceso (vivir el cuento).

Las narraciones las vive cada lector de una determinada forma, y para cada uno supone un aprendizaje distinto en función de la interpretación que otorgue a la historia y la integre con su experiencia, con sus expectativas, con su vida. Y ese aprendizaje es casi siempre trasladable a un determinado contexto académico o profesional: el primero es el entorno en el que están, y el otro en que pueden estar a medio plazo.

Permítanme que para finalizar les *regale* un cuento de Jorge Bucay, un «cuento para pensar» en la utilidad de nuestro trabajo como profesores universitarios.

En un oasis escondido entre los más lejanos paisajes del desierto se encontraba el viejo Eliahu de rodillas, a un costado de algunas palmeras datileras.

Su vecino Hakim, el acaudalado mercader, se detuvo en el oasis a abrevar sus camellos y vio a Eliahu transpirando, mientras parecía cavar en la arena.

—¿Qué tal anciano? La paz sea contigo.

—Contigo —contestó Eliahu sin dejar su tarea.

—¿Qué haces aquí, con esta temperatura, y esa pala en las manos?

—Siembro —contestó el viejo.

—¿Qué siembras aquí, Eliahu?

—Dátiles —respondió Eliahu mientras señalaba a su alrededor el palmar.

—¡Dátiles! —repitió el recién llegado, y cerró los ojos como quien escucha la mayor estupidez—. El calor te ha dañado el cerebro, querido amigo. Ven, deja esa tarea y vamos a la tienda a beber una copa de licor.

—No, debo terminar la siembra. Luego, si quieres, beberemos...

—Dime, amigo: ¿cuántos años tienes?

—No sé... Sesenta, setenta, ochenta, no sé... lo he olvidado... Pero eso, ¿qué importa?

—Mira, amigo, los datileros tardan más de cincuenta años en crecer y recién después de ser palmeras adultas están en condiciones de dar frutos. Yo no estoy deseándote el mal y lo sabes, ojalá vivas hasta los ciento un años, pero tú sa-

bes que difícilmente puedas llegar a cosechar algo de lo que hoy siembras. Deja eso y ven conmigo.

—Mira, Hakim; yo comí los dátiles que otro sembró, otro que tampoco soñó con probar esos dátiles. Yo siembro hoy para que otros puedan comer mañana los dátiles que hoy planto... y aunque sólo fuera en honor de aquel desconocido, vale la pena terminar mi tarea.

—Me has dado una gran lección, Eliahu; déjame que te pague con una bolsa de monedas esta enseñanza que hoy me diste —y diciendo esto Hakim puso en la mano del viejo una bolsa de cuero.

—Te agradezco tus monedas, amigo. Ya ves, a veces pasa esto: tú me pronosticabas que no llegaría a cosechar lo que sembrara. Parecía cierto, y sin embargo, mira, todavía no he terminado de sembrar y ya coseché una bolsa de monedas y la gratitud de un amigo.

—Tu sabiduría me asombra, anciano. Ésta es la segunda gran lección que me das hoy y es quizás más importante que la primera. Déjame, pues, que pague también esta lección con otra bolsa de monedas.

—Y a veces pasa esto —siguió el anciano y extendió la mano mirando las dos bolsas de mone-

das—: sembré para no cosechar y antes de terminar de sembrar ya coseché no sólo una, sino dos veces.

—Ya basta, viejo, no sigas hablando. Si sigues enseñándome cosas tengo miedo de que no me alcance toda mi fortuna para pagarte...

## BIBLIOGRAFÍA

- FORTÚN, E. (2003): *El arte de contar cuentos a los niños*. Sevilla: Espuela de Plata.
- DENNING, S. (2005): *La estrategia de la ardilla. El poder de las fábulas como motor del cambio empresarial*. Barcelona: Urano.
- GALLEHUGH, S., y GALLEHUGH, A. (2005): *Cuentos para mayores*. Barcelona: Obelisco.
- MATEO, J. (2006): *Cuentos que mi jefe nunca me contó*. Madrid: LID.
- NARDONE, G.; MARIOTTI, R.; MILANESE, R., y FIORENZA, A. (2005): *Terapia estratégica para la empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en las organizaciones*. Barcelona: Integral.
- WASSERZIEHR, G. (1997): *Los cuentos de hadas para adultos*. Madrid: Edymion.