

CÓMO CONTAR HISTORIAS PARA LIDERAR ORGANIZACIONES¹

INTRODUCCIÓN

Se dice que una imagen vale más que mil palabras, pero, a la hora de compartir experiencias, motivar a equipos de trabajo, traducir en acciones concretas la estrategia de la empresa, adentrarse en el universo de las marcas, algunas palabras bien narradas pueden tener mayor impacto que cualquier tabla o gráfico de datos. ¿Por qué? Contar una anécdota personal, una historia o fábula, echar mano tal vez de una leyenda puede ser la mejor manera de comunicar y convencer a un auditorio. Gran parte de nuestro acervo cultural se ha transmitido por medio de narraciones; en nuestra vida cotidiana "... la narrativa está presente en todo momento, en todos los lugares, en todas las sociedades; la historia de la narrativa comienza con la historia de la humanidad; no existe y nunca ha existido un pueblo sin relatos." (Barthes). El uso de las narraciones supone la utilización de un instrumento funcional y práctico para comunicarnos con los demás.

William Calvin² afirma que los humanos adquirimos la habilidad de formular planes a través de los cuentos que escuchamos cuando niños, ya que nos imaginamos acciones y efectos, y en función de eso tomamos o no determinadas decisiones. Una buena historia define relaciones e interdependencias, una secuencia de causas y efectos que ayudan a establecer prioridades que refuercen el camino deseado. La capacidad de planificar y la capacidad de contar una historia están relacionadas.

La narración de historias vividas es siempre un medio mejor para recordar que la simple información, pues se basa en la idea de la "prueba social." Por ejemplo, cuando la gente está insegura sobre qué hacer, observa otros comportamientos y se pregunta por lo que han hecho otras personas u organizaciones antes en situaciones semejantes; necesita que le "cuenten cómo". Un comportamiento o actuación parece más acertado cuando vemos a otros hacerlo y a más gente que lo hace mejor. La

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Ricardo Velilla Barquero.

Copyright © Octubre 2008, Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² CALVIN, W.: "Aparición de la inteligencia". *Investigación y Ciencia* (diciembre 1994). El neurobiólogo William Calvin afirma que a nuestra especie, *homo sapiens*, se le debería llamar *homo seriatum*, porque la característica que nos distingue es que narramos las cosas en serie, que contamos historias. Narramos para poder ver la realidad, para poner orden en el caos que es la vida, para saber quiénes somos y entender el mundo que nos rodea. Contamos y nos cuentan. De las historias que oímos, vemos y leemos lo que nos es común son las emociones; a través de ellas compartimos el mundo del otro.

“prueba social” –*hay otros que también lo hacen y les va bien*- entra de lleno en el juego de la toma de decisiones. Los datos y hechos “dicen”, pero las historias bien contadas “venden”³.

Doug Stevenson enseña a directivos de importantes empresas norteamericanas a construir y contar historias. Autor de un interesante libro⁴ y de un *Story Theater Method*, afirma: “La gente recuerda las historias. Cuando recuerdan lo que usted les ha contado, se acuerdan también de usted y de sus mensajes.” Y continúa: “Cuando te sientas frente a un buen narrador de historias, escuchas la historia con la cabeza, el corazón y el alma. No eres un oyente pasivo, sino un participante activo. Cuando el narrador cuenta su experiencia, la experimentas como si fuera propia: sientes lo que el narrador siente, ves lo que el narrador ve. Memorizas y retienes la esencia de la información y los contenidos de la historia porque puedes ver sus imágenes, escuchar sus sonidos y sentir sus emociones”. La historia se ve, se siente, se evoca y su recuerdo permanece. Muchas empresas tienen una gran historia – cómo empezaron, cómo superaron dificultades,... – pero algunas fracasan al transmitirla a los demás. Thomas Davenport⁵ asegura que “la transferencia exitosa de conocimiento no requiere ordenadores o documentos, sino interacción entre personas”. Contar una historia puede traducir números fríos y abstractos en algo personal, al crear una imagen convincente en las mentes de los oyentes.

El 4 de septiembre de 2001, Caryl Fiorina, entonces CEO de HP, lanza una oferta de compra sobre su rival Compaq por 25.000 millones de dólares. Durante los dos días siguientes, mantiene contactos con importantes inversores y con la prensa más influyente con el objetivo de justificar su arriesgada decisión. Sus mensajes se fundamentan en lo que ella considera argumentos consistentes -cultura empresarial próxima y orientaciones estratégicas muy similares- explicitados con datos analíticos cuantitativos. El 6 de septiembre, la suerte está prácticamente echada: HP y Compaq han perdido cerca de 13.000 millones de dólares en su cotización acumulada. La directiva no ha convencido ni a los inversores ni al público en general, a pesar de su fama como hábil comunicadora. Posiblemente, más que estadísticas detalladas y discursos abstractos, podría haber recurrido a una “historia” plausible para ilustrar lo más concretamente posible el interés de un maridaje tal como lo había previsto. Hay estudios que subrayan la correlación existente entre el éxito de una política de cambio o ajuste y el uso de las narraciones⁶.

³ DENNING, S.: *The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. New Jersey: Jossey Bass. 2005.

⁴ STEVENSON, D.: *Never Be Boring Again: Make your business Presentations, capture attention, inspire active and produce results*. Colorado Springs, CO: Cornelia Press. 2004.

⁵ DAVENPORT, T. y BECK, B.: *La economía de la atención. El nuevo valor de los negocios*. Barcelona: Paidós. 2007.

⁶ La Clair et Rao, 2002.

LAS ANÉCDOTAS PERSONALES: LATIDOS DEL CORAZÓN

Las mejores historias salen del corazón. Frank Carillo⁷, presidente del *Executive Communications Group* anima a sus clientes a buscar en su memoria anécdotas e historias personales que sirvan de “lección” para otros. Para lograrlo sugiere dos estrategias: a) concretar primero el asunto que se va a presentar y a continuación anotar todas las historias o anécdotas relevantes que se recuerden relacionadas con él, o b) pensar en un tema general: motivación, responsabilidad, agradecimiento, esfuerzo,... y ejemplificarlo con una historia o anécdota pertinente.

Las investigaciones sobre el impacto de la narración de historias confirman su efectividad como herramienta de comunicación directiva para compartir conocimientos, motivar y aun decidir; las historias juegan también un papel importante en el aprendizaje⁸. ¿Qué son si no los llamados “casos”? Una historia que refleja la situación de una empresa o un directivo abocados a una toma de decisiones en un entorno determinado que, en ocasiones, viene explicitado en unos datos cuantitativos de referencia.

Sin embargo, a pesar de que la narración de historias ha demostrado su eficacia en la educación social, política y religiosa, todavía numerosos directivos consideran que las estadísticas, los datos y los hechos son el medio más eficaz para comunicar y convencer. Y, en algunas circunstancias, podrá ser verdad. No obstante, en la mayoría de situaciones en las que se debe compartir el conocimiento o motivar personas, contar historias puede resultar muy efectivo (aunque no elimine obligatoriamente la necesidad de incluir las pruebas precisas).

El abogado norteamericano Gerry Spence, citando al filósofo alemán Hans Vailinger, afirma que, “además del pensamiento inductivo y deductivo, existe una forma originaria de pensamiento [llamado] pensamiento de ficción”. Mucho de lo que decimos, subraya Vailinger, proviene del pensamiento de ficción. Los mitos, alegorías, metáforas y aforismos a los que recurrimos en nuestro pensamiento cotidiano nacen en la ficción. Joseph Campbell⁹ refuerza este argumento; según él el pensamiento de ficción forma parte de la constitución humana. Stephen Denning, siguiendo con este planteamiento, ha introducido el término de “inteligencia narrativa”¹⁰ para señalar las relaciones interactivas entre narrador y oyentes; gracias a ella –afirma– no se transfieren grandes cantidades de información, cuanto se facilita la comprensión del contexto por parte de los oyentes y su posible traslación a situaciones semejantes. Todo líder posee un alto porcentaje de “inteligencia narrativa”. “Sabemos –concluye–

⁷ Fuente: <http://ecglink.com>

⁸ Al estudiar cómo adquieren sus conocimientos los estudiantes de secundaria en EEUU, se ha visto que el estilo periodístico en forma de narraciones, utilizado en revistas como *Time* o *Newsweek*, resulta muy efectivo para aprender y recordar. Para comprobarlo, los investigadores reescribieron algunos libros de texto de historia de Estados Unidos con este tipo de formato y encontraron que su lectura permitía que los estudiantes recordaran con tres veces más efectividad los mismos contenidos escritos así.

⁹ *The Power of Myth*. Nueva York: Anchor Books. 1988.

¹⁰ DENNING, S.: *The Secret Language of Leadership*. New Jersey: Jossey Bass. 2007.