

Una historia puede traducir una serie de cifras antipáticas y abstractas en una evocación inspiradora. Dirigir una organización que sea capaz de reaccionar ante los cambios con flexibilidad y rapidez, sólo es posible si se consigue transmitir orientaciones claras. Los datos, las cifras y los hechos pueden ayudar, pero no tienen tanta fuerza como una historia si se trata de seducir, convencer y motivar.

CUÉNTAME Y CONVÉNCEME

Brian O'C. Leggett

Profesor Agregado del IESE

Doug Stevenson, autor del best-seller *"Never Be Boring Again"* (No sea aburrido nunca más), asegura: *"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"*. El oyente se implica en todos los niveles, por lo que, cuando el narrador comunica, su mensaje traspasa y permanece. La historia se ve, se siente, se huele... evoca y su recuerdo, permanece.

La investigación sobre la narración de historias confirma su efectividad como herramienta de comunicación directiva para compartir conocimiento y motivar. A pesar de que la narración de historias ha demostrado su eficacia en la educación social, política y religiosa, el mundo de los negocios tiende a mirarla con superioridad y desprecio. Se considera todavía que las estadísticas, los datos y los hechos son el medio más eficaz para comunicar. En algunas circunstancias, podría ser verdad. Sin embargo, 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 fríos datos estadísticos).

Numerosas investigaciones muestran que las personas retienen más fácilmente historias que datos y he-

chos. Las historias, subrayan esos estudios, son el camino más fácil para compartir información. Tomemos el siguiente ejemplo:

En el *Journal of Management Development*, **Sandra Morgan** cuenta una historia de cuando **Ray Kroc** dirigía la cadena **McDonald's**. Mientras estaba en Chicago, Kroc paró en un establecimiento porque desde la carretera podía verse el aparcamiento lleno de basura. Había vasos de batidos vacíos, cajas de *Happy Meals* y servilletas por todas partes. Kroc entró y le pidió al ayudante del encargado que llamase a éste a su casa para que se acercase al local. Cuando el encargado llegó, se presentó, bastante nervioso, y Kroc, sin sermonearle, le dijo que tenían mucho trabajo que hacer. Llevó a todo el equipo al aparcamiento y les dijo: *"Nosotros no queremos basura alrededor de nuestros locales"*. Todos se pusieron a trabajar, incluido Kroc. Cuando acabaron, Kroc se limitó a decir adiós e irse.

¿Qué le dice esta historia? ¿Se puede imaginar la cara del encargado cuando se le pidió que fuera al local? ¿Se los puede imaginar limpiando juntos? ¿Le parece que este encargado volvería a dejar que se acumulase la basura en el aparcamiento? ¿Qué le sugiere esta historia sobre el estilo de dirección de Kroc? Esta historia, contada en un solo minuto, produce un gran impacto sobre la audiencia. Muy probablemente será recordada porque evoca tanto una imagen visual como una emoción (el miedo es una emoción). Compare el impacto de esta historia, como medio para motivar a directivos, con el que produciría una relación de estadísticas sobre el efecto disuasorio que tiene la basura sobre el cliente, o sobre cómo reaccionan los trabajadores ante los sermones.

Peg Neuhauser, autora de *"Corporate Legends and Lore"*, explica un experimento que desarrolló hace unos años en una clase. Se repartió un caso sobre la producción de vino en un viñedo de California. Se cuestionaba si la Compañía debía mantener el método tradicional de producción o adoptar uno nuevo. La clase se dividió en tres secciones. Una sección escuchó una historia sobre cómo se producía el vino al modo tradicional, que terminaba con el dueño sosteniendo un vaso del nuevo vino y diciendo: *"Mi padre habría estado orgulloso"*. La segunda sección recibió todos los números y estadísticas sobre el método tradicional, y sobre uno, nuevo, que reduciría los costes y el tiempo de proceso. El tercer grupo escuchó la historia del método tradicional y, como el segundo, las estadísticas. A cada grupo se le preguntó sobre su comprensión de la situación. ¿Creían que la Compañía mantendría el método tradicional de producción o que adoptaría el nuevo? Finalmente, se les preguntó cuánto recordaban del caso.

El segundo grupo -bombardeado con números y estadísticas- acabó la sesión con una discusión. No podían llegar a un acuerdo. El tercer grupo tenía demasiada información y acabó sin decidirse realmente. Fue sólo el primer grupo el que pudo retener un mensaje claro: la Compañía seguiría con el método tradicional. Mientras los estudiantes del primer grupo podían recordar la historia, los otros luchaban con los hechos. Esta circunstancia se debió, en parte, al *"factor de convicción"*, a que la primera historia era creíble.

En cualquier caso, la historia tiene que estar bien contada. Y debe crearse el ambiente emotivo apropiado para que la audiencia reciba el mensaje, y que el narrador debe ser creíble. Si

tal credibilidad no existe, es imposible que la historia sea bien recibida.

Se necesitan capacidades “duras” y “blandas”

Hace unos años, dirigir no era más que el arte de gestionar organizaciones que cambiaban paulatinamente. En muchos aspectos, resultaba bastante impersonal y requería capacidades y conocimiento en las áreas de operaciones, marketing y contabilidad. Un bagaje de conocimiento que resultaba especialmente útil en el proceso de toma de decisiones. En esencia, el análisis guiaba el pensamiento empresarial. Esta forma de entender la dirección se refleja, por ejemplo, en la importancia que se otorga hoy al análisis de decisiones.

Hoy, de los directivos con experiencia se espera que lideren sus organizaciones, no sólo que las gestionen. Se espera que combinen su experiencia analítica con sus capacidades de liderazgo. Se espera que motiven a su gente para aceptar y participar en el cambio. Se espera, en definitiva, que inspiren, lo que a menudo significa apelar a los corazones y a la racionalidad de su equipo. Para ello, necesitan “hacer presente una imagen” y comunicar datos y hechos.

Una de las cualidades que, a lo largo de la historia, han compartido los grandes líderes es la capacidad para vender una imagen de lo que desean lograr. Seducen con una visión, con una historia que contiene un propósito común, basado en valores comunes que son transmitidos con energía y entusiasmo. Conquistaban e inspiran. Han comprobado que, ante una crisis, una apelación impersonal a la racionalidad no funciona. Los políticos, los líderes sociales y religiosos, lo saben. Muchos directivos todavía necesitan aprenderlo.

Argumentos y narraciones de historias

Gerry Spence, un abogado norteamericano de éxito, ha escrito un libro extraordinariamente interesante: “*How to Argue and Win Every Time*” En su opinión, “cada argumento, en el Juzgado o fuera de él, pronunciado durante la cena o durante un café, se

puede reducir a una historia”. Considera que contar historias está en los genes y cita al filósofo alemán **Hans Vaihinger**, quien asegura que “además del pensamiento inductivo y deductivo, existe una forma originaria de pensamiento (llamado) pensamiento de ficción”. Mucho de lo que decimos, subraya Vaihinger, proviene del pensamiento de ficción. Los mitos, alegorías, metáforas y aforismos a los que recurrimos en nuestro pensamiento cotidiano nacen en la ficción. **Joseph Campbell**, en su libro “*The Power of Myth*”, refuerza este argumento. El pensamiento de ficción es parte de nuestra constitución.

Reproduzcamos uno de los ejemplos de **Spence**. Supongamos que estamos haciendo una solicitud ante el encargado de carreteras para mejorar un tramo con gran cantidad de curvas cerradas y peligrosas. Podemos argumentar la petición desde diversos puntos de vista. Podríamos, por ejemplo, utilizar estadísticas sobre el número de accidentes y muertes durante un período de tiempo y subrayar el estado de la carretera. También podríamos argumentar que el comisionado tiene una obligación ante el público y que la carretera no cumple los estándares mínimos de seguridad. Y podríamos también basar nuestro argumento en una historia similar a ésta:

“Conducía por Beach Creek Road. Mi hija de cuatro años, Sarah, iba conmigo. La até todo lo fuerte que pude al sillón porque sé que esa carretera puede ser muy peligrosa... Como de costumbre, conducía muy despacio, pegado al arcén... Y de pronto, cuando estaba en una curva, vi que venía un vehículo. En un instante millones de imágenes acudieron a mi pensamiento, me acordé de las muertes que la carretera se había cobrado en los diez últimos años, y de los accidentes que acabaron en lesiones serias. Pensé que en aquella carretera un conductor tenía menos probabilidades de sobrevivir que en Vietnam. Sarah y yo sobrevivimos. Esta vez el conductor no iba bebido, iba atento...” La historia entonces pregunta: “¿Cuándo entraremos

Sarah y yo a formar parte de las estadísticas de esta carretera?”

El narrador ha esbozado con palabras una imagen impactante que presenta a dos personas inocentes atrapadas en un peligro ineludible. La argumentación es emotiva y llega directamente al corazón de los oyentes. ¿Qué recordarán aquellos que están escuchando? ¿Recordarán las estadísticas y los datos o las imágenes evocadas por la historia? Con una historia, reducimos la argumentación a una escala humana. Personalizamos los razonamientos y suprimimos abstracciones. La historia se dirige al corazón y a la cabeza, y las sensaciones, vividas, permanecen en nuestra memoria.

Thomas Davenport, autor de “*Working Knowledge*” 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 nuestros oyentes.

Stephen Denning, antiguo director del *Knowledge Management Unit* del **Banco Mundial** (Washington), contó la siguiente historia. El director del Banco pidió a Denning que advirtiera a un grupo de altos directivos del banco de la necesidad de extender el alcance del *Knowledge Management Unit*. La unidad aportaba información en la página web sobre un gran número de temas, incluyendo información médica. Su objetivo era conseguir que la información médica estuviera disponible para el personal sanitario en cualquier lugar del mundo.

Denning realizó la típica presentación con datos y análisis. El director del Banco se quedó muy impresionado con los datos y le pidió que enviara las transparencias a los directores de oficina de cada región. Esto, según el director, les podría animar a mejorar su servicio. Denning esperó su reacción, pero no ocurrió nada. Denning informó al director que, por lo que a él respectaba, su presentación había fallado. No había “llegado” al auditorio. En la siguiente presenta-

ción utilizó los mismos datos y análisis pero cerró su argumentación con una historia:

En junio de 1995, un trabajador sanitario de una pequeña ciudad de Zambia visitó la página web del *Center of disease control* (Centro de control de epidemias) y solucionó una duda que tenía sobre el tratamiento de la malaria. Recuerden que esto sucedió en Zambia, uno de los países más pobres en el mundo, en una pequeña ciudad a 600 kilómetros de la capital. Pero lo más sorprendente de esta historia –al menos para el **Banco Mundial**– es que nosotros (el Banco Mundial) no estamos en ella. Imagínense si estuviésemos. Piensen en la organización que podríamos llegar a ser.

Denning invirtió un minuto en contar la historia y obtuvo una reacción inmediata: prácticamente todos los comentarios se refirieron a la historia. La lección que podemos aprender es que los buenos argumentos empresariales se cimentan con números y análisis, pero se anudan a través de una historia.

Historias que enseñan

Existen dos tipos de historias: las negativas y las positivas. Las primeras sirven para compartir conocimiento y las positivas, para motivar. Para aprender de la historia del fracaso de un equipo hay que contar cómo fracasó el equipo y por qué. Una historia así evitaría que otros repitiesen el mismo error.

Por su parte, las historias positivas motivan. La única condición que puede restar eficacia es la falta de sinceridad o coherencia: si decimos que una acción va a producir un determinado resultado, tiene que suceder como decimos. De lo contrario, perderemos nuestra credibilidad. La historia debe probar que se obtendrá un resultado positivo.

Según **Peg Neuhauser** y sus colaboradores, aunque las empresas están mejorando mucho en la organización de Cursos de orientación para empleados nuevos, a veces la eficacia de estos programas se reduce cuando los empleados nuevos se encuentran con los veteranos. Según Neuhauser, a menudo los empleados

más veteranos muestran sus reticencias hacia el contenido del programa porque no conecta realmente con su percepción de la realidad laboral. Si los empleados nuevos escuchan sus historias, la mayor parte de la orientación será estéril. ¿A quién se debe creer: a los veteranos o a los responsables de recursos humanos? Peg Neuhauser asegura que la mayor parte de los recién incorporados creen a los que llevan mucho tiempo en la Compañía.

Vencer la resistencia

A pesar de las ventajas de las historias, algunos las consideran una desviación respecto a la realidad. Creen que no son objetivas y que, para ser objetivos, hay que atenerse a los hechos: cuanto más secos, mejor.

Existen dos tipos de historias: las negativas y las positivas. Las negativas sirven para compartir conocimiento y las positivas, para motivar.

Estas personas defenderían que se debe cuantificar todo para evitar sesgos. Las historias apelan a las emociones y distraen. *“No es éste el lugar para cuentos, y las emociones no caben en las organizaciones”*. Según **Julie Allen** y sus colegas, ésta es una opinión muy compartida en las empresas norteamericanas y europeas. A causa de esta resistencia, muchos directivos son reacios a superar los datos y explorar otro camino, más seductor, en el que la comunicación a través de imágenes mentales permite compartir conocimiento y motivar. Aseguran que la narración de historias es superficial, y que la mayor parte de las empresas modernas son organizaciones ocupadas y complejas a las que resultan ajenas las historias. Sin embargo, admiten que gran parte del análisis que desarrollan es inabarcable porque resta mucha información por conocer.

Todos pueden beneficiarse

Los expertos como **Peg Neuhauser**, aseguran que las historias son útiles

sencillamente porque son fáciles de recordar. La mayor parte de las personas, incluso las que prefieren ceñirse a los datos, confiesan que es difícil recordar sus propios datos. Pero si se cuenta una historia bien pensada, el tema central será siempre recordado. La historia implica activamente la capacidad del oyente. Ayuda a entender lo que se está diciendo, y a realizar las asociaciones apropiadas. Estimula la imaginación y prepara para pensar con amplitud. Este aprendizaje es algo que comparten muchos miembros de la organización.

Sabemos que una cultura estática es un desastre para cualquier empresa y que, para hacer cosas, necesitamos un entorno dinámico. **Julie Allen** y su equipo aseguran que

“cuentos fáciles de recordar” promueven una comprensión rápida, un diálogo efectivo, los valores humanos y el juicio recto. Las historias no son un embellecimiento discrecional sino un recurso crucial para lograr hacer lo que hay que hacer. Pueden traducir números, fríos y abstractos, en una imagen sugerente con la que compartir conocimiento o motivar a otros. Antes de terminar, merece la pena recordar las palabras del poeta **William Butler Yeats** sobre la comunicación: *“Piensa como un sabio, pero comunícate con el lenguaje del pueblo”*.

Ejercicio

Escoja una situación de su propia vida en la que haya conseguido algo distinto a los demás o en la que forma parte de un equipo que fuese distinto (y no necesariamente el ganador). Introduzca en este acontecimiento o situación un mensaje que tenga cierto significado (bien para compartir conocimiento, bien para motivar) y repítalo como una historia breve. ■