

## Prefacio

*Aunque narrar historias es una de las cosas que más placer nos causa, también es un asunto muy serio.*

JEROME BRUNER

Este libro trata sobre el liderazgo. Trata sobre cómo puede utilizar la magia de la narración de historias —independientemente del puesto que ocupe en la organización— para afrontar los retos más serios a los que se enfrentan todos los líderes hoy en día:

- ¿Cómo convencer a las personas para que cambien?
- ¿Cómo lograr que las personas trabajen conjuntamente?
- ¿Cómo compartir conocimientos?
- ¿Cómo controlar los rumores?
- ¿Cómo comunicar quién es uno?
- ¿Cómo transmitir valores?
- ¿Cómo conducir a las personas hacia el futuro?

Éstos son algunos de los retos más difíciles e importantes que plantea el liderazgo. Para resolverlos, existen escasas herramientas eficaces.

De los miles de libros publicados sobre el tema del liderazgo, sólo unos pocos plantean la relación entre éste y la narración de historias. Incluso los autores pioneros enfocan el método narrativo como un tema periférico. Nin-

guno ha comprendido la importancia central de la narración de historias en el liderazgo y la comunicación ni describe sistemáticamente sus dimensiones polifacéticas y métodos.<sup>1</sup>

Aquí se presentan por fin unas herramientas que funcionan.

En mis interacciones con ejecutivos en multitud de importantes empresas, he comprobado lo fácil y rápidamente que las personas consiguen perfeccionar sus dotes narrativas naturales cuando comprenden que el relato no es un juguete primitivo que puede ser sustituido por los sofisticados recursos que la informática pone al alcance del pensamiento analítico moderno. La narración de historias ocupa un lugar central en las actividades importantes de una empresa moderna, así como en todo lo que hacemos en nuestra vida pública o privada. La capacidad de narrar la historia adecuada en el momento preciso se ha revelado como la herramienta esencial de los líderes para resolver problemas y conseguir resultados satisfactorios en el turbulento mundo del siglo XXI. Asimismo, constituye una herramienta indispensable para la interacción y la consecución de la felicidad con nuestras familias y amigos.

En un reciente artículo Booz Allen llega a la conclusión de que «quizás el papel más potente de la narración de historias hoy en día sea el de incentivar y desarrollar el cambio en la política y la práctica empresarial».<sup>2</sup> En mi libro *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (2000), que relata la increíble historia del cambio transformador del Banco Mundial, introduzco unas historias destinadas a incentivar el cambio, que denomino «historias catalizadoras». Este mensaje gratamente innovador sobre la forma de liderar una empresa se está extendiendo por todo el mundo. En la presente obra:

## Prefacio

- En la primera parte (capítulos 1 y 2) ofrezco detallados consejos sobre cómo crear y llevar a la práctica una historia capaz de activar un cambio transformador en una organización.
- En la segunda parte (capítulos 3-10) muestro cómo emplear otros seis tipos de narraciones de gran eficacia en un contexto empresarial. Los capítulos 4-9 demuestran y explican cómo crear y narrar uno de esos seis tipos de narraciones.
- En la tercera parte (capítulos 11 y 12) ilustro el impacto de la narración de historias en nuestro trabajo y nuestra vida personal.

Después de escribir *The Springboard* descubrí que la narración de historias no sólo es importante para que los líderes propicien un cambio sino para cualquiera que necesite relatar una historia sobre una empresa o trabajar en equipo para alcanzar una visión, compartir conocimientos o controlar la fuente de rumores. He comprobado que distintos objetivos narrativos contenían distintos patrones narrativos asociados a ellos. Observé que el hecho de utilizar el tipo inadecuado de narración con un propósito concreto solía tener resultados negativos. De modo que me propuse crear esta fábula para demostrar que asimilar distintas pautas narrativas puede ayudar a las personas a crear y relatar una historia que les permita alcanzar su objetivo.

### ¿A qué tipo de historia nos referimos?

Huelga decir que cuando me refiero en este libro a una historia, no me refiero a los cuentos de hadas ni a las historias tradicionales que relatamos a los niños. Me refiero al tipo de historias que los ejecutivos relatan todos los

días en empresas en todo el mundo con el fin de alcanzar sus objetivos reales.

Algunas de las historias que se cuentan en las empresas son primas hermanas de las narraciones tradicionales, las cuales tienen una larga historia. Los principios del relato tradicional fueron descritos hace más de dos mil años por el filósofo griego Aristóteles en su *Poética*. Son relatos que tienen un principio, un nudo y un desenlace, y una trama con personajes que combina una inversión y un reconocimiento; el narrador visualiza la acción y se siente identificado con los personajes de forma que los oyentes se sumergen también en el mundo de la historia.<sup>3</sup> Ejemplos de este tipo de ficción son los relatos de Ovidio, Sherezade, Boccaccio y Mark Twain; el viaje del héroe descrito por Joseph Campbell, y la trama argumental de los filmes de gran éxito de público.<sup>4</sup> Los relatos tradicionales siguen siendo relevantes para determinados fines en una empresa moderna, como comunicar quién es uno (comentado en el capítulo 4) o conseguir que las personas trabajen conjuntamente (capítulo 5).<sup>5</sup>

Este libro versa también sobre otros tipos de narración identificados por personas que buscaban algo más allá de los principios de la historia tradicional. En lugar de analizar cómo deberían narrarse las historias, han estudiado el tipo de historias que hoy son narradas en numerosas empresas en cuanto a los propósitos que cumplen y el impacto que causan. Aunque algunas historias no tradicionales no siempre cumplen los principios aristotélicos del relato, comprenden algunas de las técnicas narrativas más eficaces utilizadas en una empresa moderna. Entre ellas cabe destacar las «historias catalizadoras» que comunican ideas complejas y fomentan iniciativas (comentadas en los capítulos 1 y 2), historias para controlar los rumores (capítulo 7), historias para compartir conocimientos (capítulo 8) e historias para conducir a las personas hacia el futuro (capítulo 9).<sup>6</sup>

Por tanto, la fábula de Ardilla, S.A. trata sobre el tipo tradicional y no tradicional de narración utilizado en las empresas. Pretende clarificar qué clase de historia tiene sentido en un determinado contexto y por qué. Su propósito es demostrar y explicar las diferencias, para que los lectores tengan más posibilidades de urdir y narrar unas historias que satisfagan sus objetivos.

### **¿Por qué ardillas?**

*La estrategia de la ardilla* es una fábula cuyos personajes son ardillas. ¿Por qué ardillas?

Cuando comencé a escribir este libro, pensé en cómo podía comunicar de forma más eficaz los distintos tipos de narraciones, sus aplicaciones específicas en las empresas modernas, y sus similitudes y diferencias más relevantes. No tardé en comprobar que el hecho de describir siete tipos de narración a través de cuatro o cinco dimensiones distintas representaba un nivel de complejidad que no encaja bien con una presentación en forma de libro.

Como defensor de relatar historias para comunicar ideas complejas, me pareció natural recurrir a la narración. A lo largo de los siglos las fábulas sobre animales han logrado comunicar mensajes complejos a diversos públicos. Esopo y La Fontaine utilizaron diversos animales, Franz Kafka una cucaracha, George Orwell cerdos, James Agee vacas, Daniel Quinn un gorila y Spencer Jonson ratones.<sup>7</sup> En este libro yo utilicé unas ardillas.

Las ardillas me atrajeron por diversos motivos. Hace unos años leí ese maravilloso compendio de estadísticas conocido como el *Harper's Index Book*, y me llamó la atención una curiosa cifra. Era la cantidad de bollos que las ardillas perdían porque no lograban re-

cordar dónde las habían enterrado. Era una cantidad in-sólitamente elevada,<sup>8</sup> y ese dato, aunque no la cifra exacta, se me quedó grabado en la mente. Posteriormente, al observar a familias de ardillas correteando por mi jardín, pensé en la increíble cantidad de bellotas que perdían constantemente. ¿Qué ocurriría, pensé, si un día las ardillas decidían cambiar? Por tanto, este libro narra la historia de la transformación de una empresa imaginaria llamada Ardilla, S.A. Una empresa especializada en enterrar bellotas, se convierte en una empresa especializada en almacenarlas. Nosotros asistimos al proceso de transformación a medida que pasa de lo improbable (capítulo 1) a una posibilidad (capítulo 2), a una probabilidad (capítulo 3), a una oportunidad perdida (capítulo 9), hasta que al final se produce un giro inesperado (capítulos 11 y 12).

La densidad de la población de ardillas en Washington DC es de las más altas del mundo. Allí pasé mucho tiempo escribiendo en una habitación que daba a varios jardines. Desde mi ventana podía ver una enorme y vetusta morera, y me sorprendió la cantidad de ardillas que jugaban en sus largas ramas horizontales. De vez en cuando alzaba la vista de mi manuscrito y veía a multitud de parejas de ardillas retozando y triscando sobre el árbol tan alegremente que hacían que me sintiera más animado. Era evidente que las ramas de la morera constituían un espléndido terreno de juego para las ardillas. Pero un buen día miré por la ventana y no vi la morera. Mis vecinos la habían talado inesperadamente. Comprendí que lo hicieran, pues una morera es un árbol engorroso en un jardín urbano, pero lo lamenté por las ardillas. ¿Cómo se sentirían cuando comprobaran que habían talado la morera? Este árbol desempeña un destacado papel en la segunda parte del libro.<sup>9</sup>

## *Prefacio*

Ardilla, S.A. presenta un elenco de animales peludos que aprenden juntos el arte de narrar historias con el fin de superar obstáculos, generar entusiasmo y espíritu de equipo, compartir importantes conocimientos y en última instancia conducir a su empresa a una era de éxito y prestigio. Juntas, las ardillas descubren que la capacidad de narrar una buena historia en el momento indicado puede tener un gran impacto en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa destinada a implantar un cambio.

Entre los personajes que usted conocerá en este libro se encuentran:

Un *barman*, que regenta un bar de néctares situado cerca de la empresa Ardilla, S.A.

*Diana*, una joven y prometedora ejecutiva de Ardilla, S.A. que descubre el poder de la narración de historias para promover iniciativas.

*Whyse*, un defensor de la narración de historias que comunican quién es uno.

*Hester*, que utiliza la narración de historias para lograr que la gente trabaje en equipo.

*Mark*, que comenta la utilidad de la narración de historias para transmitir valores.

*Mocha*, que demuestra que puede utilizarse el sentido del humor para controlar los rumores.

*Howe*, que utiliza la narración de historias para compartir conocimientos.

*Sandra*, partidaria de la narración de historias para conducir a la gente hacia el futuro.

*Ted*, el director de relaciones públicas de Ardilla, S.A.

Salvo el barman, todos esos personajes trabajan en Ardilla, S.A.

## ¿Qué tipo de empresa es Ardilla, S.A.?

Ardilla, S.A. es una empresa imaginaria que afronta los problemas que aquejan a cualquier organización. Tiempo atrás se contaba entre las corporaciones de élite y funcionaba muy bien. Sus beneficios aumentaban constantemente. La venta de sus productos generaba elevadas ganancias. Su gestión era considerada por todos modélica.

Pero los tiempos han cambiado. El mercado ha cambiado. Los beneficios de Ardilla, S.A. se han estancado. Su cuota de mercado ha mermado. Su política empresarial, antes muy admirada, ha dejado de ser eficaz. Si antiguamente Ardilla, S.A. no cometía jamás un error a los ojos del inversor; ahora no da pie con bola. Su equipo ejecutivo sigue trabajando largas horas, pero la empresa ya no obtiene los extraordinarios resultados que obtenía antes.

Ardilla, S.A. no es una mala empresa. No incurre sistemáticamente en prácticas ilícitas ni en fraudes, como Enron. Trata de hacer lo correcto. Sus directivos no se dedican a estafar ni a robar intencionadamente. No son unos delincuentes. Pero Ardilla, S.A. no consigue los resultados que necesita para prosperar.

La mala situación de Ardilla, S.A. no se debe a un acontecimiento inesperado imposible de predecir. Como les ocurre a muchas empresas en la actualidad, sus ejecutivos tienen desde hace tiempo los motivos de su declive ante sus narices. Los hábitos y las prácticas que condujeron tiempo atrás a la empresa al éxito se han convertido en los grilletes que impiden la innovación y entorpecen los cambios que es preciso implantar.

Los ejecutivos de Ardilla, S.A. son más o menos conscientes de las razones de la crisis de la empresa. Pero no coinciden en lo que hay que hacer, aunque, como en muchos casos reales, para cualquier observador ajeno a



## *Prefacio*

la empresa las soluciones son más que obvias. Para Ardilla, S.A., el cambio es inevitable, pero la empresa se muestra inamovible.<sup>10</sup>

Así, como ocurre en tantas empresas hoy en día, Ardilla, S.A. necesita desesperadamente una buena gestión empresarial. Se trata de un problema que la narración de historias puede resolver. La historia de Ardilla, S.A. trata sobre la utilización de las técnicas narrativas como un conjunto de herramientas para modificar la trayectoria descendente de la empresa, conseguir que los individuos trabajen en equipo, contribuir a regenerar la innovación y hacer que la empresa avance hacia el futuro.

Por tanto, si usted está interesado en la narración de historias como herramienta de liderazgo, en comprender el papel insólitamente importante que desempeña en la gestión empresarial en el mundo moderno, o simplemente quiere leer una historia amena, adelante, siga leyendo, aprenda y disfrute con este libro. Confío en que se divierta tanto leyendo esta historia como disfruté yo al escribirla.

Marzo de 2004  
STEPHEN DENNING  
Washington, DC





## PRIMERA PARTE

*No se puede crear otro cielo  
y otra tierra con «datos».*

HENRY MILLER



# 1

## Ardilla, S.A.

Cómo urdir una historia para incentivar  
un cambio en la empresa

*Porcentaje de bellotas que se calcula  
que las ardillas pierden debido a que olvidan  
dónde las dejaron: 50 por ciento.*

Harper's Index Book

Son las diez y media de la mañana cuando una ardilla hembra trepa por primera vez a mi taberna situada en la copa de un vetusto roble en la calle Cuarenta y cuatro. Observo que tiene el pelaje suave y lustroso. Nunca la había visto por aquí, ni en ningún otro lugar entre estos verdes y frondosos árboles, pero por la forma en que entra con la cola muy tiesa y meneándola, está claro que se ha puesto las pilas. Pide un néctar de rosas fermentado doble, con un rizo de limón, agitado pero no removido, e insiste en que se lo sirva en una taza de madera nueva, con el borde delgado, enfriado durante no menos de un minuto. Incluso algo tan sencillo como una bebida implica una detallada planificación, típico de Ardilla, S.A. Pero intuyo que algo se oculta debajo de la peluda apariencia de la ardilla. Es algo intangible, pero para un viejo y curtido barman como yo, inconfundible, una cosa extraña, que no acaba de cuajar, incompleta.

La ardilla muestra el aspecto de una ejecutiva de Ardi-

lla, S.A. serena y dueña de sí misma, con todas las piezas de su existencia bien encajadas en un diseño meticulosamente calculado. Pero una ejecutiva de Ardilla, S.A. no trepa por un vetusto roble en una soleada mañana de primavera, sola, para pedir un néctar fermentado doble a menos que algo haya dado al traste con el plan de su organizada vida.

Pero no conviene forzar las cosas. Todavía es temprano y la taberna está prácticamente desierta. Sirvo a la ardilla su fermentado doble y le ofrezco unas nueces. Sigo limpiando las tazas de madera, preparándolo todo para la hora punta del almuerzo, con naturalidad pero sin alejarme de donde se encuentra la ardilla, para que cuando esté preparada para ello, obtenga lo que todas las ardillas vienen a buscar en mi taberna: una compañía amable pero discreta, comprensión, contacto con otro ser vivo.

Años atrás nadie habría visto a una ardilla hembra, sola, en mi local, y de haberla visto, habría comprendido que no había entrado aquí para tomarse una copa. Pero los tiempos cambian. La fuerza de trabajo de las ardillas está llena de hembras trepando por la escala ejecutiva y chocando con techos de cristal con alarmante frecuencia. En mi local veo a todo tipo de ardillas, machos, hembras, de color gris, castaño, negro, de distintas tonalidades y formas. ¿Por qué voy a hacer discriminaciones? Corren tiempos difíciles para las ardillas. Tiene que haber un lugar al que pueden acudir para darse un respiro, un oasis donde sus maltrechos egos puedan hallar solaz, tranquilidad, un sucedáneo del amor.

La ardilla apura rápidamente su fermentado doble.

—¿Otro? —pregunto. Yo también tengo que mirar por mi negocio.

—¿Por qué no? —responde la ardilla.

La lluvia que cayó anoche ha limpiado y refrescado la atmósfera. Una brisa impregnada de un olor a hierba húmeda y tierra fresca penetra en la taberna.

—Un día espléndido —comento al servir a la ardilla su segundo fermentado doble en taza de madera.

—Ojalá lo fuera —murmura ella bebiéndose su copa a sorbitos.

Una pausa.

—¿Problemas? —pregunto.

—Y gordos —contesta la ardilla.

—Son cosas que pasan.

—A mí no —replica mi interlocutora—. No a la estrella emergente de Ardilla, S.A.

Me suena.

—Aquí donde me ves —prosigue la ardilla—, soy la esperanza del futuro de la empresa. La que ha cumplido todos los objetivos, por difíciles que fueran, que le han marcado. La que sabe lo que hay que hacer cuando la empresa está en crisis. La que tiene una idea que conseguirá que la empresa sobreviva.

—¿Y?

—Nadie me escucha —responde la ardilla—. Parece como si yo hubiera dejado de existir. De pronto me he convertido en una marginada. Cuando ven que me acerco se alejan apresuradamente. Pero no podrán sobrevivir como empresa a menos que me escuchen. Sé que tengo razón.

—Bien.

—Acabo de asistir a una reunión —continúa la ardilla—. Presenté un informe que mostraba que la tasa de beneficios era impresionante. Con diapositivas. Estaba convencida de tenerlo todo controlado. Pero los otros me miraron perplejos.

—¿Les has expuesto tus razones?

—Les expuse un montón de razones. Pero no me escucharon. Mi idea les pareció demasiado extraña, demasiado complicada, demasiado insólita.

—Lástima —digo mientras la ardilla bebe su segunda copa.

—Alguien me dijo que podrías ayudarme.

—¿Yo?

—Skip me dijo que sabrías lo que había que hacer.

—¿Skip?

—Un amigo —me aclara la ardilla—. Dijo que se te ocurriría algo novedoso. Un viejo concepto enfocado desde una perspectiva nueva. ¿A qué se refería?

—Supongo que se refería a Dio.

—¿Dio?

—Una ardilla que solía frecuentar este local.

—Tengo que hablar con él.

—Es una hembra. Viaja mucho.

—Tengo que hablar con ella.

—No sé si será posible. Hace tiempo que no viene por aquí.

—Debe de haber algún medio de poder hablar con ella —insiste la ardilla muy alterada.

—Yo no lo conozco.

La ardilla bebe un trago de su fermentado doble.

—¿Quién es esa ardilla? ¿A qué se dedica? —pregunta mirándome fijamente.

—¿Dio? Ella me enseñó todo lo que sé. Consiguieron ocupar un cargo directivo en una empresa y estuvieron a punto de echarla. Pero entonces se le ocurrió cómo volver a estar en la brecha. Solía venir cada día por aquí para contarnos cómo lo había conseguido. Ahora se ha mudado.

—¿Por qué?

—Se ha trasladado a un bosque que le ofrece nuevas oportunidades. Nuevas bellotas. Yo qué sé.

—Bueno, no te exaltes —dice la ardilla.

—No, si no me exalto —respondo.

—Pero ¿la has oído hablar?

—Sí.

—¿Más de una vez?