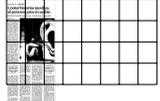


	Tirada: <b>38.964</b>	Sección: <b>Contraportada</b>	
	Difusión: <b>23.434</b> (O.J.D)	Espacio (Cm_2): <b>542</b>	
Nacional	Audiencia: <b>82.019</b>	Valor (€): <b>3.848,21</b>	
Economía	24/12/2005	Valor Pág. (€): <b>5.450,00</b>	
Diaria		Página: <b>96</b>	Imagen: <b>Si</b>

MANAGEMENT / LIDERAZGO

## Contar historias moviliza al personal para el cambio

El directivo debe narrar con “convicción y emoción”

**JUANMA ROCA**  
Madrid. El empleo de historias es habitual entre los directivos para motivar a los empleados. En algunos casos, las metáforas evocan sueños o visiones sobre el futuro. Ya Aristóteles había intuido en su *Poética* el valor de las historias y del buen narrador para liderar a un equipo y capitanear el cambio en la empresa.

Stephen Denning se ha adentrado en el poder evocador de las historias catalizadoras para movilizar el cambio en la empresa en su libro *La estrategia de la ardilla* (Empresa Activa, 2005). Para Denning, “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”.

Denning introduce el tema con una historia protagonizada por una ardilla talentosa pero incomprendida en su empresa. “Nadie me escuchaba. Parece como si yo hubiera dejado de existir. De pronto me he convertido en una marginada. Pe-



“Una narración comunica una idea novedosa de forma rápida y natural”

ro no podrán sobrevivir como empresa a menos que me escuchen. Sé que tengo razón”, advierte la ardilla. Muchos directivos se hallan frecuentemente en esta situación: ven la necesidad de liderar un cambio en la empresa, pero se encuentran con la resistencia de los empleados. La narración de buenas historias que enganchen a los empleados, expone Denning, resulta eficaz para impulsar el cambio, porque “una historia puede comunicar una idea novedosa de forma rápida, fácil y natural”.

Para que la historia caele en la empresa debe expresar una idea clara. La visión sincera y precisa

sobre el futuro de la compañía es una condición *sine qua non* para que la metáfora sea asumida por los empleados. Saber qué tipo de cambio se busca es el paso previo a la narración.

### Incidente veraz

El siguiente escalón es pensar en un incidente que haya ocurrido y que sirva como marco de referencia para articular la fábula. “Necesitas una historia verdadera. Es la veracidad de la historia la que hace que los oyentes presten atención, porque si les cuentas una historia imaginaria, dirán que eso nunca sucederá en esa empresa”, describe Denning. Y luego añade: “Narra la historia desde el punto de vista un solo protagonista que representa al público al que se dirige”.

Como propone Aristóteles, el cometido del narrador es seducir al auditorio, pero no por el placer de observar cómo escu-

cha absorbo la narración, sino para “propiciar otra historia en la imaginación del oyente”. El éxito de la metáfora, argumenta Denning, no son tanto los elementos racionales como la imaginación: “Los oyentes comienzan a urdir otra historia en su imaginación. Inventan una nueva idea del cambio. Se convierte en una idea del cambio adaptada a su nueva situación”.

### Sensación de urgencia

Como el referente son los elementos emocionales, las cualidades oratorias del narrador ocupan un papel esencial. “Tú puedes conseguir que sea interesante por la forma de narrarla. Cuéntala con convicción y sentimiento. Es tu interpretación la que dará fuerza a la historia. No necesitas más detalles”, explica Denning. Y como la actitud del narrador cobra una importancia notable, el optimismo debe presidir la metáfora. Por este motivo, las

El líder debe conseguir con su relato que la gente comparta la visión

historias con un final feliz con más eficaces. “Cuando una historia es negativa, hace que te sientas más triste pero más sabio. Aprendes algo. Pero cuando piensas en las connotaciones negativas de lo ocurrido, terminas sumiéndote en un estado de ánimo inquieto y angustiado. Por el contrario, una historia con final feliz genera una leve sensación de euforia”, explica Denning.

El último ingrediente de la historia catalizadora es la urgencia. La necesidad de implantar cambios impulsa la actuación rápida, sobre todo si la historia deja entrever qué ocurriría si no se realizan los cambios.