

## El poder de una historia

Rafael Jiménez Moreno

Pocas cosas ejercen más poder sobre el ser humano que un buen relato. La atractiva y bien estructurada secuencia de personajes y situaciones obra, en la mayoría de nosotros, el milagro de suspender, aunque sea por breves instantes, la búsqueda permanente de argumentos y razonamientos lógicos con los cuales legitimar un conjunto de acciones y pensamientos a veces incómodos. La escritora venezolana Ana Teresa Torres parece entonces dar en el blanco cuando afirma que «el alma se hace de palabras». O, como indica la efectista expresión de una gurú (la estadounidense Annette Simmons): «Los hechos no dan nacimiento a la fe, no mueven montañas. La fe necesita una historia con significado».

Sin embargo, en el mundo de los negocios y las organizaciones no siempre se reconoció la importancia del universo simbólico construido a partir de las palabras y las narraciones. Las tendencias fundacionales del mercadeo atribuyeron al manejo atinado de cuatro variables clave (las «cuatro p»: producto, precio, plaza y promoción) la conquista del mercado y la derrota de los competidores. En la década de los ochenta, un grupo de expertos llamó la atención sobre las múltiples fallas de rendimiento observadas en la receta original. La caída de las utilidades ocasionada por las guerras de precios, la dificultad de consolidar economías de escala y la necesidad de apuntalar una sólida estrategia de diferenciación forzaron a los departamentos de mercadeo a voltear la mirada hacia los beneficios reales e imaginarios de las marcas. Surgió, de este modo, una premisa por todos compartida: Las empresas prósperas producen primero marcas en lugar de mercancías.

A principios de los años noventa, los profetas de la nueva moda no perdían ocasión para recordarles a

sus entusiastas discípulos que, desde el punto de vista comunicacional, la marca era el activo más importante de una compañía. Su adecuado manejo gerencial se traducía en una mayor credibilidad de productos y servicios y, por tanto, en una mayor fidelidad de clientes y usuarios. Lo fundamental para el negocio —sostenían— era imponerse simbólicamente en el mercado de las percepciones; hacerse de una reputación positiva y sólida que pudiese distinguir a la empresa de la competencia.

En 1995, el «mercadeo de marca» sufrió su primera gran crisis con el escándalo de los «talleres del sudor» (*sweatshops*, en inglés) de la firma Nike. La opinión pública de los países indus-

empresas prósperas producen primero historias, en lugar de mercancías; porque como advierte el gurú Ashraf Ramzy: «La gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos que esas marcas simbolizan».

Luego de esta experiencia exitosa en el mundo empresarial, el *storytelling* expande su campo de aplicaciones. Lo utilizan los educadores como técnica de enseñanza y los psicólogos como terapia para curar traumatismos. También constituye una respuesta a las crisis del sentido en las organizaciones y una herramienta de propaganda política, un mecanismo de socialización y un instrumento para hacer perfiles

### El mercadeo narrativo no se conforma con el hecho de que las personas compren el producto. Ambiciona mucho más. Desea sumergir a los consumidores en un universo narrativo, creíble y tranquilizador

trializados se indignó ante las denuncias de prácticas laborales abusivas registradas en talleres de ropa deportiva ubicados en Asia, África y América Latina. El mundo tuvo conocimiento, por ejemplo, de que las obreras chinas cobraban por hora menos del salario mínimo vigente en los Estados Unidos, y que además trabajaban un promedio de doce horas al día hasta siete días a la semana.

Ante el desmoronamiento del prestigio de la empresa, la directiva decidió contratar al académico David Boje, pionero del *storytelling* («el arte de contar historias»), para que hiciera de Nike un vector de relatos positivos y motivadores para los consumidores, y encabezara el proceso de producción de narraciones capaces de neutralizar el caldeado clima de opinión. Con este oportuno movimiento de nómina nació una nueva premisa mercadotécnica: Las

de individuos, una técnica de visualización de la información y un arma de desinformación. En resumen, se erige en una moderna técnica de comunicación, control y poder.

Sabedor del momento especial que vive, el mercadeo narrativo no se conforma con el hecho de que las personas compren el producto. Ambiciona mucho más. Desea sumergir a los consumidores en un universo narrativo, creíble y tranquilizador. Ya no se trata de convencer, sino de despertar fe y creencia. De allí, el interés, por parte de los especialistas en *storytelling*, de establecer un fuerte engranaje narrativo que ayude a las empresas, gracias a la circulación coordinada de historias coherentes, a saturar el espacio simbólico de las relaciones humanas, trazar conductas, despertar emociones y definir identidades.



De acuerdo con el guionista Richard Maxwell y el *coach* ejecutivo Robert Dickman, autores del libro *The elements of persuasion* (Los elementos de la persuasión), una buena historia debe cumplir con cinco puntos clave: la pasión (el tono del relato), el héroe (que aporta el punto de vista de la anécdota), el antagonista (encarnación del conflicto que debe superarse), el instante de inspiración (el tiempo propicio para convertir una amenaza en una oportunidad) y la transformación (el nuevo mundo personal y colectivo surgido como consecuencia del éxito del héroe). Se calcula que la duración ideal de un relato oscila entre los treinta segundos y los cuatro minutos.

Finalmente, reseñamos en este espacio el catálogo de «historias útiles» para las organizaciones, elaborado por el experto en *storytelling* Steve Denning: 1) las historias que permiten compartir conocimientos; 2) las historias que prenden la llama de la acción; 3) las historias sobre lo que puede pasar en el futuro; 4) las historias fundadas en el humor y la sátira; 5) las historias «trampolín», que iluminan el porvenir a partir de una historia sobre el pasado; 6) las historias que comunican lo que somos: gente; 7) las historias que transmiten valores; 8) las historias que subsanan retrasos del disfrute; y 9) las historias que incorporan conocimientos tácitos.

### Steve Denning

stevedenning.com

En 1996, Steve Denning es contratado por el Banco Mundial para dirigir su Programa del Conocimiento. El organismo multilateral de crédito le fija entre sus responsabilidades mejorar la circulación y el intercambio de información. Luego de cuatro años, Denning renuncia a su cargo convencido de haber descubierto un método de comunicación que revolucionaría la vida empresarial. Así se convirtió en uno de los gurús del *storytelling management*. Su página personal dispone de un fácil

menú de navegación. El visitante puede revisar los artículos especializados, la lista de frases motivadoras, el cronograma de talleres y seminarios, los consejos prácticos para desarrollar una narrativa para negocios exitosos, y una bitácora con anotaciones diarias.

### Seth Godin

sethgodin.com

Con una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford, Godin es considerado como uno de los veintidós mejores oradores en temas de gerencia y desarrollo organizacional, según la publicación *Successful Meetings*. Luego de la adquisición de su empresa de mercadeo interactivo Yodydyne por parte del gigante Google, en 1998, se dedicó al asesoramiento de organizaciones y corporaciones con el método del *storytelling*. Es autor de diez libros, todos traducidos a veinte idiomas; también patentó muchas de las palabras que engrosan el léxico actual de los expertos del denominado «mercadeo viral».

### Society for Organizational Learning

solonline.org

La Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (SOL, por sus siglas en inglés) fue creada en 1997 por Peter Senge, académico del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), y Dee Hock, ex director ejecutivo de Visa Internacional. Luego de la desaparición del pionero Centro para el Desarrollo Gerencial del MIT, la SOL heredó la responsabilidad de validar la correcta puesta en práctica del método establecido por el MIT para la recolección y el tratamiento de relatos e historias en empresas y organizaciones. El método está compuesto por siete pasos: 1) identificación de los aprendizajes y definición de los públicos meta; 2) recogida de datos mediante entrevistas etnográficas; 3) síntesis de los temas y nudos dramáticos obtenidos en las

conversaciones; 4) análisis y resumen de los diálogos transcritos; 5) corroboración de las informaciones por las respectivas fuentes de los relatos; 6) difusión de las historias al interior de la empresa; y 7) divulgación de las historias al exterior de la empresa.

### International Storytelling Center

storytellingfoundation.net

El Centro Internacional de Narración de Cuentos es el organismo encargado de organizar el célebre Festival Nacional de *Storytelling* de Jonesborough (Tennessee, Estados Unidos), instituido en 1972 por el profesor Neil Smith, y considerado actualmente como uno de los cien mejores eventos tradicionales de Estados Unidos. El portal ofrece información sobre los ganadores más destacados de la justa narrativa, el cronograma de talleres de formación de cuentacuentos, y la fecha de realización y los principales datos logísticos para la asistencia al festival. El internauta también puede consultar el apartado de noticias en línea y revisar una compilación abreviada de relatos premiados.

### Group Process Consulting

groupprocessconsulting.com

Consultores sobre Procesos Grupales es una empresa de asesoría gerencial fundada en 1996 por Annette Simmons, reconocida especialista en la capacitación de líderes organizacionales en el desarrollo de destrezas narrativas. La página presenta una sección *premium*, reservada para la consulta de lectores abonados; y otra de libre acceso, cuya calidad de contenidos no defrauda las expectativas de los visitantes. Artículos, libros, manuales de definiciones básicas, cronograma de charlas y talleres de entrenamiento, listas de preguntas y respuestas, e historias y anécdotas curiosas, forman el abanico de opciones ofrecido por los administradores de este enlace. ■

### Rafael Jiménez Moreno

Editor asistente de *Debates IESA*