

## » Porque no todo es storytelling, ¿qué lugar ocupan las historias en las organizaciones?

Lisboa » 01 » 2016

Es innegable: el concepto de storytelling se ha ido incorporando en varios campos de la vida organizativa a lo largo de los últimos años. Este extranjerismo ejerce, de hecho, un cierto magnetismo para quienes buscan comunicar de forma impactante e innovadora en nuestros días, tanto recurriendo a historias como una poderosa y movilizadora forma de branding – “contando” los atributos por detrás de los productos y servicios de las empresas –, como volviendo tangibles los valores, la misión y la visión de la empresa, permitiendo así el fortalecimiento de la identidad y la cultura corporativas.

En los más variados usos que se le dan –que no se reducen a estos dos contextos–, **la potencialidad del storytelling reside principalmente en la capacidad que tienen las historias de envolver, acercar y humanizar la comunicación.** Y, sobre todo, una comunicación que cada vez se vive de una forma más fría, distanciada y mediatizada, como es el caso de la comunicación interna de las organizaciones...

La búsqueda de sentido y la creación de compromiso son dimensiones cada vez más buscadas por quienes desean envolver mediante su comunicación e inspirar mediante sus palabras. Este es (quizás...) uno de los motivos que explica el poder de las historias en el storytelling.

Pero como cualquier otra técnica, el storytelling es contingente, se debe adaptar a las situaciones y a los momentos organizativos y solo se debe ver como una herramienta de comunicación más, como tantas otras que están a disposición de las organizaciones de hoy en día.



En este artículo presentaremos tres incisos que explican por qué no todo lo que se hace en las organizaciones es storytelling y apuntaremos seis contextos en que las historias tienen sentido en las empresas.

### ¿POR QUÉ NO TODO ES STORYTELLING?

En primer lugar, es importante destacar el “buen” uso de las historias en la vida organizativa: “la técnica de storytelling no debe ser vista como una panacea. Vista de ese modo, corre el riesgo de convertirse en una moda pasajera. Al igual que otras técnicas de gestión, el storytelling puede ayudar a construir una parte relevante de las capacidades de la organización, pero sólo articulada con otras herramientas y con el trabajo arduo que representa usarlas adecuadamente”. Precisamente, es este aspecto el que nos lleva a poner “tendencia” entre comillas: esta técnica narrativa, como cualquier otra, tiene sus limitaciones y no se debe ver como la “solución para todos los males” de la comunicación en una organización. Es, como cualquier otra, una técnica contingente. Este hecho explica con claridad la idea de que “contar historias en la práctica de gestión es algo relacional, contextual y situado”. Así, las prácticas de contar historias son siempre personales e individualizadas, siempre adaptadas al contador y a sus oyentes: “Hace falta que haya un conjunto de factores (dinámicas) para que la historia sea efectiva y válida para alcanzar los objetivos de su emisor”.

El segundo inciso también está relacionado con las recurrentes clasificaciones como técnica “emergente”. Nos parece importante mencionar que el uso de las historias como forma de comunicación no es, en sí mismo, nuevo. De hecho, quizás es el medio de comunicación más antiguo que conoce el ser humano, ya que sus orígenes se remontan a la tradición oral. La novedad reside, precisamente, en la mirada sobre las potencialidades de la comunicación organizativa a través de las historias. De hecho, hay una preocupación creciente por humanizar la comunicación entre las personas, sobre todo aquella comunicación que se desarrolla de forma fría, a distancia y mediante tecnologías dentro de las empresas. “Nuestras organizaciones necesitan una compensación. Los miembros de la organización necesitan sentirse vinculados a una historia más grande y con más significado o propósito”.

El tercer inciso es la valoración que pretendemos dar a la historia hablada, contrariando la preferencia por las historias escritas. Es importante demostrar que el mayor potencial de una historia se

<sup>1</sup> Ready, D. A. (2002). How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. MIT Sloan Management Review, 43(4), 63–69

<sup>2</sup> Reissner, S., & Pagan, V. (2013). Storytelling in Management Practice: Dynamics and Implications. New York: Routledge

<sup>3</sup> Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. Journal of Business Ethics, 73(2), 205–217

encuentra, sobre todo, en el modo de “contar esa historia”, es decir, en el desempeño al reproducir verbalmente un episodio. “También es importante que las historias no se cuenten sólo de forma escrita, sino que se compartan mediante la comunicación verbal, e idealmente cara a cara, con los colaboradores”. El proceso que existe en el “contar una historia” es un elemento determinante para la ruptura con la experiencia sensorial contemporánea saturada de escritura e imágenes: nos paramos para escuchar, nos paramos para oír y estamos en relación con el otro en el momento de compartir. Es posible que nuestra implicación con la persona y con el mensaje aumente cuando la comunicación proceda de un “medio fresco” o cool, ya que este siempre exige algo más de quien oye. Siguiendo la línea de pensamiento de Marshall McLuhan, la palabra hablada nos devuelve la experiencia de la comunidad, de la creencia, de la espontaneidad y de la autenticidad, lo que hace posible una visión más rica, compleja y holística del mundo<sup>5</sup>.

“Al “contar una historia” nos paramos para escuchar, nos paramos para oír y estamos en relación con el otro en el momento de compartir”

¿Acaso no son todas ellas pistas esenciales para comprender el fenómeno relacional que nos proporcionan las historias?

### ENTONCES, ¿CUÁL PUEDE SER EL LUGAR DE LAS HISTORIAS EN LAS ORGANIZACIONES?

Es verdad, ni todo se resuelve con historias, ni todo lo que se hace en la comunicación organizativa es storytelling. Volvemos a esta frase con el propósito de recoger pistas sobre el lugar de las historias en las organizaciones...

La búsqueda bibliográfica sobre el tema y un estudio de campo realizado en una empresa portuguesa han sido fundamentales para llegar a las siguientes conclusiones. A continuación, presentamos las seis conclusiones que nos ayudarán a comprender el verdadero lugar de las historias en las organizaciones de hoy en día.

**1 Es difícil medir y controlar el impacto real del uso del storytelling en la vida de las organizaciones.** La primera conclusión tiene que ver con la dificultad de valorar el impacto efectivo del uso de storytelling en la vida organizativa. Este hecho se debe, sobre todo, a la falta de indicadores y de métricas objetivas que permitan controlar el impacto del uso de historias en las organizaciones debido a la naturaleza subjetiva e indirecta de esta metodología. Pese a ello, es importante destacar que, el hecho de que la práctica de storytelling no sea objetiva y directamente mensurable, no significa que no sea eficaz o relevante para la vida de las organizaciones. La investigación en el terreno así lo ha demostrado...

**2 Las historias están por todas partes y son imprevisibles en la vida organizativa.** La segunda conclusión es, ante todo, un aprendizaje. Si hemos empezado el estudio con la idea de que las historias tienen un tiempo y un espacio específico en las organizaciones, concluimos este ciclo con una idea muy clara respecto a la presencia permanente e inconsciente de las historias; estos actos de compartir se encuentran por todas partes y son manifestaciones naturales de cualquier fenómeno o contexto de socialización. Y las organizaciones no son una excepción. El reto que tenemos de ahora en adelante es precisamente el de hacer que estos actos de compartir sean intencionales, volviéndolos estratégicos sobre todo en lo relacionado con la gestión de las relaciones interpersonales de las organizaciones. Si hay algo que mejorar en la comunicación de las empresas de hoy en día, la proximidad y la creación de compromiso son, sin lugar a dudas, dos grandes candidatas.

**3 El recurso al storytelling no debe ser quirúrgico, inmediato o asociado a los grandes eventos o al “folclore” de la comunicación institucional, sino que se debe ver como una forma de estar en la gestión de las relaciones interpersonales de una organización.** En tercer lugar, cada vez parece más evidente que el recurrir al storytelling no debe ser una iniciativa puntual, inmediata

o folclórica. Cuando hablamos de relaciones interpersonales, el motivo se vuelve bastante obvio: es un esfuerzo continuo, espaciado en el tiempo y, ante todo, genuino. Y no hablamos de esfuerzo por casualidad; las historias exigen, de hecho, sensibilidad y perspicacia al relacionarse y comunicarse; las historias exigen un esfuerzo empático. Su uso debe ser visto como una forma de vivir la comunicación y las relaciones interpersonales. En definitiva, no es un camino que sirva a todas las organizaciones, ni que encaje en todos los perfiles, pero es una forma posible más de vivir y hacer comunicación en las empresas de hoy en día.

**4 Más que una herramienta o una técnica, el storytelling es sobre todo una metodología o una competencia de comunicación.** La cuarta conclusión tiene que ver

con una discusión pertinente: ¿será el storytelling una herramienta, o será un arte? La idea de que el storytelling es una herramienta es falsa, porque parte de una perspectiva “dirigista” y superficial que tiende a enfocarse teniendo en cuenta los efectos y los resultados de una técnica. El storytelling es una manera innovadora de remediar situaciones en las empresas, tal y como puede sugerir la noción de herramienta. Son pocas las posibilidades de evaluar el efecto instantáneo de una historia y aún menos probable es la existencia de un modelo de historia que funcione para contextos distintos y, sobre todo, para personas distintas. Las historias son contingentes, contextuales e imprevisibles. ¡Es eso lo que las vuelve únicas! Por otro lado, mirar el storytelling como un arte permite situar las historias en un proceso relacional mucho más amplio, enfocado, más allá del contador, en el público, en las expectativas de ese público, en las percepciones, en sus respuestas, es decir, en una dinámica que incluye al contador, el contenido de la historia, el acto de narrar, el público y las posibles acciones sucedidas. De hecho, esta perspectiva no pone la tónica en la herramienta en sí misma, sino en la competencia, es decir, en la habilidad de dominar la técnica. A un buen comunicador se le exige la capacidad de contar la historia, pero también de escoger el momento, comprender el contexto, interpretar el público, gestionar sus expectativas y relacionarse. Las competencias más básicas de la comunicación interpersonal son, precisamente, la sintonía, la implicación y el comprometimiento con el otro. ¿Acaso no es eso lo que las historias nos proporcionan?

**5 El storytelling no es una forma de comunicación confinada a los gestores o los líderes, sino algo que está al alcance de todos los actores de la organización.** En quinto lugar, es importante desmitificar una idea recurrente en la literatura. Las historias no sólo son para los líderes y los gestores; el storytelling es una metodología o un proceso que se puede adoptar por y para todos los miembros de la organización. Las historias surgen toda la vida y en todas las esferas de la organización y pueden tener sentido en innumerables contextos. Es cierto que uno de esos contextos puede ser el liderazgo. Sin embargo, incluso aquí es importante aclarar las limitaciones de las historias, porque no funcionan en cualquier práctica de gestión. El storytelling puede verse como una metodología diferente en relación a los paradigmas de gestión mainstream, siempre que los actores de la organización estén envueltos e implicados en un proceso de negociación del significado organizativo.

**6 Las historias son simultáneamente contenido y forma, es decir, autenticidad y desempeño.** Por último, y sin dejar de hablar de liderazgo, es importante mencionar un aspecto no menos importante para cualquier proceso de storytelling: la capacidad de combinar forma y contenido, incorporando la acción y el ejemplo en la historia. Y eso hace que siempre volvamos a la simple –pero tan verdadera– idea de Gandhi: “Mi vida es mi mensaje”. No existen buenas historias de liderazgo que no sean ejemplos vivos y auténticos de símbolos y valores organizativos.

Las historias no se vuelven ciencia porque no sirven para todos los propósitos de una organización, pero pueden volverse estratégicas si se aplican con la transparencia, la integridad, la emotividad y la intencionalidad que se merecen.

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> McLuhan, M. (2008). Compreender os meios de comunicação - As extensões do homem. Lisboa: Relógio D'Água



**Ana Gil** es consultora senior en el Área Comunicación Corporativa y Comunicación Digital en LLORENTE & CUENCA Portugal, donde desarrolla estrategias de comunicación integradas para clientes como Sonae Sierra, BPI, Gallo Worldwide, Projeto Cuidar Melhor – Associação Alzheimer Portugal, Café Memória, entre otros. Inició su carrera en LLORENTE & CUENCA en 2011, trabajando en proyectos de reputación digital para empresas de retail y telecomunicaciones. Antes de llegar a la consultora, Ana ha trabajado de Ejecutiva Digital de Cuentas en Havas Worldwide Portugal. Graduada en Comunicación Social y Cultural en la Universidad Católica de Portugal y Master en Liderazgo, Organización y Comunicación en la misma universidad.

[agil@llorenteycuenca.com](mailto:agil@llorenteycuenca.com)

---

\* Este artículo es una síntesis de un proyecto de Máster en Comunicación, Organización y Liderazgo, de la Universidade Católica Portuguesa, que tuvo como principal objetivo analizar críticamente el uso de las historias en las organizaciones y definir un proyecto para la aplicación del storytelling en la comunicación interna. El trabajo de campo se realizó mediante el análisis de una metodología de conversación organizacional basada en la técnica the world café y de una entrevista profunda a colaboradores de las Direcciones de Comunicación y Recursos Humanos de una empresa de telecomunicaciones de Portugal.

## **d+i** desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

**Desarrollando Ideas.**

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

