

Gestión del mito: cómo atraer y conservar el talento de fábula

GUILLERMO A. SÁNCHEZ PRIETO

Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE

EMILIO VELASCO

Universidad Camilo José Cela

«En la medida de lo posible enseña cómo volverse eficaz, llegando al objetivo que se busca pero no más allá. Más allá todo se torna humo. Donde hay humo está el cambio» (René Char).

Las fórmulas tradicionales para gestionar el talento parecen no dar los resultados esperados. En búsqueda de esos resultados se emplean herramientas emocionales y sensitivas como el *storytelling*. Aunque motivadoras, éstas herramientas no acaban de completar el sentido que todos necesitamos para actuar, comprometernos y desarrollar todas nuestras capacidades. Se dirigen a objetivos demasiado concretos. Quienes deben sentirse motivados e inspirados por estas narraciones se vuelven escépticos contra ellas generando contrahistorias que las anulan. Presentamos la gestión del mito como una herramienta integral para la organización y especialmente para la gestión del talento en la era del talento. La gestión del mito pone en valor la complejidad de la organización; es talento para la gestión del talento.

¿QUÉ ES UN MITO?

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE MITO

La idea de mito ha sido trabajada por la literatura y las ciencias de la cultura, especialmente por la antropología. Un mito es un relato que se transmite dentro de una cultura entre los miembros de una generación y entre generaciones para explicitar una idea inmodificable y compartida del mundo. Un mito es un relato que configura el modo en que los habitantes de un entorno dotado de sentido se relacionan con el mundo y actúan en él (Havelock, 1966; Levi-Strauss, 1979; Ong, 1982). Sin embargo, sólo desde mediados de los años noventa ha sido investigado y aplicado en el desarrollo organizacional. (Weick, 1995; Snowden 2001; Clutterbuck 2003). «Una herramienta clave es la 'gestión del mito'. La gestión del mito tiene que ver con las historias que la gente puede contar acerca de una organización y con las que las personas clave cuentan desde dentro de la organización.» (Clutterbuck, 2003; 109).

Según la psicología necesitamos un relato para explicarnos el mundo, a nosotros mismos y lo que es más esencial, la relación entre el mundo y nosotros.

Ese relato imprescindible habla de nosotros mismos. Al contrario de lo que afirman algunos autores «Una vez encontramos el sentido de nuestras vidas, ya tenemos la idea básica para crear nuestro relato» (Núñez, 2007; 44), sólo cuando encontramos y compartimos un relato que aporta sentido a lo que nos sucede, encontramos el significado de nuestras vidas.

Como marco conceptual proponemos la siguiente definición de gestión del mito. *Un mito es una justificación del mundo que le aporta orden. Gestionarlo supone la potencia, consciencia, interpretación, elaboración, y la consiguiente comunicación de un relato verosímil e inspirador que nos ayuda a entender nuestra realidad.*

Vivimos en una época en la que los grandes relatos están en crisis (Lyotard, 1979; Lacoue-Labarthe, 2002). Hasta hace poco, relatos como nuestro origen familiar, la religión, nuestra tendencia ideológica y política, o nuestro entorno laboral (pensemos en la certidumbre que proporcionaba entrar en una empresa apenas iniciada la juventud y jubilarse en ella) servían para explicarnos el mundo y proporcionaban un patrón y un marco en el que todo tenía sentido. Sin embargo, hoy en día parece que no haya ningún relato capaz de aglutinar y dar coherencia a nuestra biografía.

Tenemos la idea de que el mundo corre a gran velocidad, de que todo cambia. Por otra parte, tenemos la sensación de que hay demasiadas fuentes de relatos y que éstos varían casi a diario; vivimos en la sociedad de la información. Seguramente la explicación no es que las cosas cambien más rápido que antes o que haya demasiada información, sino que carecemos de un patrón de sentido para asimilar los cambios. ¿Es acaso mayor el cambio con la aparición de Internet que el impacto que debió suponer el descubrimiento de América o la aparición de la imprenta? La velocidad depende del sistema de referencia que tomemos. Si voy en bicicleta los coches no parecen tan veloces como cuando estoy parado. Cuando estamos desorientados, todo nos parece mucho más veloz de lo que es. Un mito no reduce la velocidad del mundo, pero ayuda a apreciarla como un elemento cotidiano y característico de nuestro tiempo (Virilio, 1997; Santos, 2002). Según Isenberg «Poseer un mapa exacto del entorno debe ser menos importante que tener un mapa que aporte orden al mundo y estimule a la acción» (Isenberg; en Weick, 1995).

Un mito es un mapa ordenado e inspirador de nuestro entorno.

Desglosemos brevemente la definición que proponemos de mito:

- *Potencia*: Las organizaciones duraderas poseen relatos que las estructuran. Se trata de historias que se cuentan repetidamente y que pueden alcanzar el estatus de principio rector de la organización. Cualquier religión posee un relato mediante el cual se relacionan sus miembros. Por el contrario, hay historias que circulan sin control; no por eso dejan de tener la potencialidad de configurar el mundo de la organización. Los rumores que se cuentan en la cafetería tienen la misma capacidad de configuración que el discurso del presidente en la junta de accionistas. «Los mitos existen en las organizaciones y tienen el mismo impacto que en la sociedad en su conjunto: definen lo que somos y cómo vemos las cosas» (Snowden, 2001).
- *Conciencia*: Algunas organizaciones tienen conciencia de los relatos que circulan dentro y fuera de la organización sobre la organización misma. Tener conciencia no supone estar gestionando el mito de la organización. Una organización puede conocer su carácter legendario y no aprovechar ese impulso inspirador.
- *Interpretación*: Los mitos están basados en un conjunto de hechos que el relato expone de una manera verosímil. En este sentido hay que tomar conciencia de las virtudes persuasivas que tiene la necesidad de interpretar el mito. Que tenga que ser interpretado invita a reflexionar y a compartirlo. Esto evita el sometimiento a valores o modelos de conducta y fomenta la cultura participada de las personas de la organización. En resumen, frente a los hechos, ¿nos gusta que nos digan cómo tenemos que ver, sentir y, en consecuencia, actuar frente a los hechos?
- *Elaboración*: Es preciso elaborar el mito, esto supone al menos tres fases: **a.** indagación de hechos y de relatos presentes y pasados de la organización; **b.** estructuración argumentada y verosímil, y **c.** comunicación externa e interna.
- *Comunicación*: El mito ha de comunicarse tanto de modo externo a la organización como de modo interno. En ambos casos la labor de comunicación tiene como rédito principal el control de los relatos y de la dispersión de

la información que existe sobre la organización. Casos como el libro *El primer café de la mañana* (Martín, 2007) que contiene ciertos elementos narrativos sobre la cultura organizacional de MRW, o el de Deloitte que editó una breve película a raíz del incendio del edificio Windsor, son buenos ejemplos de acciones puntuales para comunicar el mito.

- *Verosimilitud*: En el trabajo con los mitos, así como en otras áreas de la gestión de intangibles y de la toma de decisiones, es preferible la probabilidad a la certeza (Weick, 2005). Aunque la interpretación tradicional en las de las organizaciones tiende a vincular verosimilitud y probabilidad, como mostraremos, la verosimilitud debe entenderse como el respeto a un principio con rango de ley.
- *Inspiración*: El mito, por su capacidad para dar sentido a lo que nos rodea y a nosotros mismos, es capaz de motivarnos y un paso más allá de inspirarnos.

En resumen, el mito es un relato capaz de hacer comprensible la complejidad de una organización sin empobrecerla. El mito alinea sin alienar a los componentes de la organización y los alienta a mejorar y a sentirse parte de una realidad inspiradora.

¿POR QUÉ NO TODOS LOS RELATOS SON MITOS? EL HISTORIADOR, EL POETA Y EL RELATOR

El mito siempre es un relato, sin embargo, muy pocos relatos son mitos. «Un relato es una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones. Al exponer un conflicto revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas» (Núñez, 2007: 93). Un relato no tiene por qué estar escrito ni siquiera puesto en lenguaje verbal. Un relato es organizacional por el contexto en el que nace y se desarrolla, una organización; sus características son las de los relatos tal y como podemos encontrarlos en cualquier otro contexto: sensibilidad (afecta a un mayor número de sentidos que un informe o una exposición de hechos y cifras), emocionalidad (pretende apelar a nuestras emociones), posee un tema, está estructurado por un argumento y una trama, contiene uno o varios conflictos, está adscrito a un género y aporta un sentido intencional (el mensaje que se desea transmitir con el relato) (Núñez, 2007: 85).

Sin embargo, tres aspectos diferencian el mito del relato:

1. El modo en que se descubre y elabora.
2. Su relación con los valores.
3. Su concepción de la temporalidad.

Un mito no se crea ni se destruye

Un mito ni se crea ni se destruye, se *descubre* y se transforma. Por eso, en la *elaboración* de un mito intervienen fundamentalmente tres artes: la historiografía, la narrativa y la escritura verosímil.

- Corresponde al historiador (también al antropólogo y al sociólogo) indagar los hechos memorables de la organización y los relatos que en el pasado o actualmente circulan en su interior. Esa indagación proveerá de los datos válidos para encontrar y construir el mito de la organización así como los patrones de significado que actuarán como mediadores en la recepción del mito. La labor del historiador (antropólogo, sociólogo) es imprescindible porque, por un lado evita los peligros de dejarse llevar por las necesidades del día a día, y, por otro lado evita el cinismo y la desconfianza que generan los relatos de empresa sin base documentada ante la sensación del oyente de que se trata de una historia construida *a posteriori* con la sola intención de persuadirle. Pero la historiografía no es suficiente porque los meros hechos son a menudo aburridos y poco motivadores.
- Corresponde al relator seleccionar argumentativamente y comunicar persuasivamente la información obtenida; es decir, exponer algún conflicto que haga avanzar la narración, disponer temporalmente los acontecimientos en la trama o seleccionar el género narrativo más apropiado. Su trabajo es imprescindible porque detectará los núcleos de sentido del material recopilado por el historiador y seleccionará los hechos y relatos más propicios para describir persuasivamente la organización.
- La presencia del poeta es imprescindible porque la elaboración del mito es una ciencia (historiador), una técnica (relator) (Ricoeur, 1980; Heidegger, 2000) y un arte (poeta) (Heidegger, 2000). Sin una de las tres vertientes el relato fracasa (Snowden, 2001).

Pero, ¿cuál es la misión del poeta? Dotar de verosimilitud al relato.

En *Poética*, Aristóteles describe el mismo camino que hemos seguido en este punto. El historiador relata lo que ha sucedido y el poeta lo que resulte verosímil; la narración es la técnica que sirve a ambas tareas. El historiador está atrapado por los hechos que conoce, debe respetar la ley de la veracidad de lo que ha sucedido. El poeta es mucho más libre de narrar lo que quiera. La diferencia entre un historiador y un poeta «reside en que el uno dice lo que ha acontecido, el otro lo que podría acontecer» (Aristóteles, 1451a).

El poeta también debe respetar una sola ley: la verosimilitud. «Y si en algún caso el poeta hace objeto de su poesía sucesos reales, no por ello es menos poeta, puesto que nada impide que trate a esos sucesos según la verosimilitud y la necesidad» (Aristóteles, 1451a). La verosimilitud es la ley de la escritura (que no se reduce al lenguaje), es lo que constituye el conocimiento del arte de la poesía, lo que saben los poetas.

Quizá se comprenda mejor si explicamos que alguien puede conocer a fondo los hechos que relatará, y también las técnicas de composición más exitosas para crear un buen relato; pues bien, ambos conocimientos no garantizan que uno escriba una gran obra de arte. Hay grandes obras por el lenguaje que utilizan, por la profundidad psicológica de sus personajes, o por la estructura que emplean para narrar. Nadie, desgraciadamente, puede utilizarlas como modelo y seguir las punto por punto para obtener otra gran obra de arte.

La verosimilitud es de cada relato, comienza y termina en él y no se repite. Es una ley atemporal y, sin embargo, es cada vez singular. Es decir, el poeta debe encontrarla cada vez, en cada texto que escribe. Encontrarla y respetarla hasta las últimas consecuencias es lo que hace a una narración *verosímil*.

Cada organización tiene un mito que le es propio y que no puede extrapolarse a otras. Es necesario descubrir cuál es su mito y no qué mito de otra organización puede aprovechar. Usted se siente seguro cuando comienza un proyecto para cuya realización sirven las técnicas que empleó en otros anteriores, pero ¿qué sucede cuando a medida que el proyecto avanza usted percibe que no es suficiente, que hay una característica propia de ese proyecto que modifica la mayoría de las acciones y de la que depende que el proyecto no sólo sea exitoso, sino memorable? Pensemos en otro caso más cercano a

la temática que nos ocupa; usted dirige un equipo humano mediante órdenes bien transmitidas y planificadas, sólo espera que se ejecuten correctamente y supervisar su efectividad, pero ¿qué sucede cuando decide saltar esa ley hecha para todos y acercarse a la que emana de cada uno? Respetar la singularidad y la complejidad de su organización es, en definitiva, descubrir cuál es su verosimilitud.

Quizá esta explicación de la narración mítica choque con recelos tanto por parte de los gestores de organizaciones como por parte de los poetas: los primeros argüirán que la efectividad es ocasional y los segundos que sin libertad absoluta no hay gran obra de arte.

Quienes de entre los poetas duden de la libertad del arte para dirigirse a objetivos y quienes de entre los gestores de organizaciones duden de cuál es el beneficio del arte para la comunicación piensen que la Capilla Sixtina o el Requiem de Mozart son obras solicitadas por encargo para gestionar la memoria y la perdurabilidad. ¿Se imagina que una de las dos obras hubieran sido creadas para gestionar las transacciones simbólicas y de significado que operan en su organización?

Sin moralejas por favor

Uno de los errores más frecuentes en la creación de relatos organizacionales es pretender que el relato transmitirá persuasivamente por sí mismo los valores deseados si se explican pedagógicamente, es decir, si se castiga en el relato al personaje que actúa inadecuadamente y se premia al personaje que actúa conforme a los valores deseados por la organización. No se sabe de nadie que haya sido persuadido a cambiar su dinero de una cuenta corriente a cuenta de ahorro después de haber leído la fábula de la cigarra y la hormiga. En la sociedad de la información las moralejas disuaden, no persuaden. Cuando alguien detecta que desean convencerle mediante argucias narrativas de que adopte unos valores, entonces se siente manipulado (Van Dijk, 2006) y no sólo cierra sus oídos al relato sino que genera un conjunto de contrahistorias que lo anulan y lo ridiculizan (Snowden, 2001).

Un mito es un relato que genera valor porque está extraído de una historia con valores. No genera éste o aquél valor, el mito inspira a actuar para me-

jorar emulando a aquellos que lo forjaron y a los que lo continuaron. En el relato de la vida de los grandes directivos no hay un valor moral cerrado. En IBM aún se comentan las historias de Thomas J. Watson Junior. Cuando en la película *Wall Street* el personaje interpretado por Michael Douglas recuerda a los grandes financieros e industriales de la historia moderna de Estados Unidos (Dale Carnegie, Andrew W. Mellon) no pretende aleccionar moralmente sino inspirar y situarse bajo el legado de su inspiración.

La temporalidad y el mito

Los valores que inspiran a las personas no pertenecen a ninguna etapa histórica, son atemporales. El mito, como relato, tiene sus connotaciones históricas. Sin embargo, los acontecimientos que narra sólo son manifestaciones de algo que no pertenece al tiempo.

El mito dota de sentido al mundo actual porque lo pone en referencia a un tiempo memorable e inmodificable. El mito narra el origen, explica y suaviza los cambios y determina cuál es la finalidad de lo que nos rodea.

En el caso de las organizaciones, el mito explica cuándo nació la organización, cuáles fueron las motivaciones y las causas. El mito da sentido a la organización como entidad perdurable en el tiempo.

Además, el mito persuade y convence de que los cambios que observamos en nuestro entorno son necesarios y parte de un proceso previsible y predeterminado. Los dos mayores cambios que sufre una persona a lo largo de su vida, el nacimiento y la muerte, son un tema recurrente en los relatos míticos, el mito apacigua la ansiedad ante los cambios. En el caso de las organizaciones, la existencia de un mito bien construido y comunicado, preserva de la ansiedad y de la desorientación ante los cambios. Incluso aquellos cambios que son claramente negativos son entendidos como parte de un proceso natural y como el paso necesario para poder emerger con nuevas fuerzas. Ningún héroe verosímil ha recorrido su camino sin desfallecer y estar a punto de morir. Un héroe siempre triunfante no es creíble, se distancia y no inspira. Dios mismo, que no puede fallar, se encarna en su hijo que tiene debilidades y dudas.

Finalmente, el mito explica hacia dónde vamos, cuál es nuestra finalidad. No explica el final, no dice qué pasará cuando todo haya terminado porque el mundo que crea el mito no tiene final. El final consiste en volver al origen, en desear vivir en los tiempos míticos y por lo tanto ser originales.

De este modo, el mito instaura una concepción tranquilizadora y estable del tiempo y recupera la función de los grandes relatos que nuestra época ha perdido. Quizá ya no sea el tiempo de un relato que inspire los valores de toda una civilización, pero está en nuestra mano crear un relato que inspire los valores de toda una organización.

EL RELATO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué puede entonces aportar el mito a nuestra organización?, ¿cuáles son los relatos con los que nos conformamos y que nos impiden invertir tiempo y esfuerzo en la creación del único relato que verdaderamente dota de sentido? ¿Qué sucede cuando no se gestiona el mito en una organización?, ¿y cuando se gestiona?

LOS LIBROS DE EMPRESA Y LOS RELATOS: LA PERSUASIÓN Y LA INSPIRACIÓN

Resulta evidente que cada vez con más fuerza los libros para gestores son fábulas. Éxitos recientes en el mercado editorial español como *¿Quién se ha llevado mi queso?*, o *La buena suerte*, son ejemplos de cómo la fábula se ha introducido en ámbitos de lectura que antes eran eminentemente técnicos.

Son libros que utilizan habilidades narrativas para persuadir de cómo el cambio de actitud ante los retos organizacionales proporcionará beneficios a nuestra gestión. Se trata de libros que apelan a nuestros sentidos y que nos emocionan. La labor del relato en estos casos es persuadir y llegado el caso, inspirar.

Un libro fábula capta mejor la atención y permanece más tiempo en la memoria porque *apela a un marco de sentido más coherente*, casi único. El libro

fábula consigue abstraernos de todo lo que interfiere en el proceso de comunicación, aislarnos de los ruidos para hacernos desembocar en un universo que tiene sentido por sí mismo. El libro fábula requiere además un ejercicio de interpretación y reflexión por nuestra parte que conseguirá que los conocimientos queden mejor adheridos a nuestra mente, en un lugar más profundo donde también intervienen el corazón y las tripas. Un libro fábula es un libro abierto pero lleno de sentido, requiere de nuestro trabajo para irse completando. ¿Sólo de nuestro trabajo? Desde luego que no, un libro fábula se comenta en grupo, se recomienda, se discute y se cuenta muchas veces, se repite.

Sin embargo, el libro de habilidades empresariales que es una fábula nos queda un poco lejos. El ejemplo de un ratón o de un caballero son buenos ejemplos pero no son nosotros mismos, no pertenecen a nuestras vivencias, aunque nos persuadan. ¿Y si el relato hablara de nuestra organización? ¿Y si pudiéramos llegar a ser un personaje del relato futuro?

El caso del *storytelling*

El *storytelling* es la técnica narrativa aplicada a las organizaciones más afín a lo que apuntamos. Se trata de construir historias con un propósito definido y cerrado: gestionar un cambio concreto en la organización, inculcar un valor, explicar una situación de crisis o aunar esfuerzos. No importa la situación de que se trate, una buena historia ayudará a solucionarla.

El problema fundamental que se puede achacar a esta técnica es que pretenden aplicar una técnica perfectamente cerrada y tangible (trama, argumento, conflicto, etc.) para gestionar lo que resulta intangible (el cambio, el conocimiento, el alineamiento de personas, etc.). Sería como explicar a un enamorado cómo conseguir y mantener el amor de la otra persona mediante técnicas que pueden aprenderse. Si yo fuera el enamorado temblaría de miedo ante la posibilidad de que cualquiera pudiera hacerlo en mi lugar. Enamorar es un arte y no una técnica. Del mismo modo que hacer sentir orgullo corporativo no puede ser una técnica; es un arte. «Si bien [el *storytelling*] puede resultar útil durante el entrenamiento, tiene problemas en su sostenibilidad a lo largo del tiempo y también en su impacto.» (Snowden, 2001).

De hecho, la apelación reiterada que hacen los divulgadores del *storytelling* a que se contrate para elaborar las narraciones a personalidades relevantes de la literatura, el cine o el teatro, muestra que no es suficiente con conocer las técnicas. Es preciso dar un paso más, hay que descubrir en cada organización qué la hace potencialmente amable (que puede ser amada).

EL RELATO NO GESTIONADO POR EL MITO Y LA DISPERSIÓN

Como es natural en cualquier grupo humano, circulan un buen número de historias sobre su organización, historias que cuentan personas de su organización y también historias que se cuentan en la sociedad (proveedores, clientes, etc.) sobre su organización. Son rumores, leyendas, hechos que se deforman de una a otra persona, proyecciones personales o simplemente mentiras. Estas historias condicionan la interpretación simbólica que se hace día a día de su organización, el color del cristal a través del que se la mira. El problema fundamental no es que esas narraciones existan, pues resulta inevitable, sino que nadie está gestionando el marco de sentido que las aglutina. Al no gestionarlas mediante un relato mayor que todas ellas, no sólo estamos expuestos a una mala publicidad sino lo que es peor, a que no exista una imagen unitaria y coherente de nuestra organización.

No deberíamos aceptar esa dispersión. Tenemos a nuestra disposición una herramienta poderosa que ha mostrado su eficacia configurando la organización más compleja que conocemos, la sociedad.

EL RELATO GESTIONADO POR EL MITO Y SUS APLICACIONES. ¿UNA PROPUESTA DE INNOVACIÓN CON ABOLONGO?

¿Quién no se ha sentido orgulloso de sí mismo alguna vez? ¿Quién no se ha sentido orgulloso de pertenecer a una comunidad? ¿Quién no ha sentido el orgullo propio por el éxito obtenido por alguien de su comunidad? Tal es el caso del orgullo que se siente al formar parte de una comunidad religiosa, política o deportiva. Sin embargo, ¿por qué en España el empleado no siente el orgullo corporativo que siente el trabajador de una empresa japonesa? Inevitablemente España no es Japón. La cultura de ambas sociedades es radicalmente distinta. No obstante, algo hace el empresario español, o más

bien deja de hacer, para que sus empleados no sientan un mínimo orgullo corporativo. Pongámonos en la piel de un trabajador modesto de una empresa cualquiera de España. En Japón un trabajador de la Nissan, por ejemplo, siente que está trabajando para la gloria de un principio mayor; el honor, la perfección, el compromiso. Pero nunca para la gloria, o los bolsillos más bien, de un Consejo de Administración o de un CEO. Es imposible que un empleado que sabe y piensa que trabaja para alguien y no para algún principio superior sienta orgullo corporativo. Cuando un empleado trabaja fundamentalmente para alguien y lo sabe, siente su relación contractual como la de un vasallaje medieval. Pero formar parte del mayor Club de Fútbol de la historia, es algo más. El empleado de un rutilante Club de Fútbol siente y sabe que trabaja no para una persona, sino para sí y con el anhelo de formar parte y alimentar el engrandecimiento de un mito.

Así, ese mito, que como principio rector y fin último de una organización conforma sus valores puede estar presente en diversas áreas funcionales de la empresa.

- *Identidad corporativa.* La gestión del mito contribuye a diseñar la *identidad corporativa*. El mito puede tener presencia gráfica en elementos como un logotipo, el diseño de oficinas, o incluso en el nombre de la empresa. Iberia, la compañía aérea, además de ofrecer la posibilidad de trabajar en una profesión mítica y heroica como la aviación, toma su nombre de la antigua denominación que daban los griegos a la península ibérica. El hecho de tomar un nombre de rancio abolengo, con pasado, con historia, evita el carácter de excesiva modernidad e inmediatez que pueden transmitir otras compañías aéreas. Dicho de otro modo, ¿sabe usted por qué sus padres le pusieron el nombre que usted tiene? Lo normal es que detrás del nombre del lector haya un relato que le haga entender y llene de sentido el porqué de su nombre de pila. ¿Ocurre así con su compañía o su organización? Detrás de nombres como IKEA o Iberia se dibujan relatos que dotan de sentido a toda una organización. Para ser original hay que volver a los orígenes. Sólo nuestro origen nos hace singulares frente al resto, pues el presente es el mismo para todos. En el caso IKEA el origen que se gestiona es el del nombre del fundador y ciertos entornos geográficos, Ingvar Kamprad, Elmtaryd (nombre de la granja en la que se crió) y Agunnary (la pequeña localidad sueca donde nació Kamprad). Un solo nombre puede contar una

historia y revelar un mito que, por otra parte, es necesario gestionar. En el caso de SEUR el logotipo viene precisamente de la época en la cual la instalación de un télex exigía resumir el nombre de la empresa en cuatro letras.

No sólo en el nombre comercial se puede dejar ver la presencia del mito sino también en el desarrollo de logotipos y otros elementos de la identidad corporativa: colores corporativos, logotipos, imagnetipos. Pensemos en las banderas de los países o en los escudos de un estado, todos ellos son explicables como un símbolo al servicio de un principio. ¿Qué relato se siente al ver el logotipo de su empresa? Las empresas que tienen por imagnetipo un nombre o un apellido nos hablan de personas, de fundadores. Pero, ¿y los que con un objeto a modo de símbolo nos cuentan un relato?

- *Gestión de Recursos Humanos.* La adecuada gestión del mito favorece el alineamiento de departamentos, unidades de negocio y lo que es más crítico, de personas. Si todos sabemos de dónde procedemos y todos somos conscientes del fin al que contribuimos en una organización será más fácil sumar los esfuerzos de todos. ¿Por qué no escuchar la opinión del posible candidato ante la lectura de la historia de nuestra organización? Una opinión bien sondeada ante la lectura de un mito nos dará una idea de la perspectiva que el candidato tiene de los valores y orígenes creadores de nuestra organización. Así, encontramos la aplicación de la gestión del mito en los procesos aditivos de la empresa.

La gestión del mito es aprovechar la adicción al mito de nuestra organización para llegar a la adición del talento.

- *Introducción del cambio.* Además, la gestión del mito, aporta un patrón de sentido que hace que los cambios se perciban como parte de un proceso natural y reduce así la incertidumbre y la ansiedad que producen.

Ante la introducción de cambios en las organizaciones surgen las habituales resistencias. El hecho de recurrir al pasado mítico reorienta la visión del cambio, alinea y clarifica la visión del capital humano y puede ayudar a entender mejor la introducción de cambios. ¿Se sacrificaría usted por su empresa hasta el punto de perjudicarse a sí mismo? La respuesta más probable y honesta será un rotundo no. Sin embargo, ¿cuántas personas han sacrificado sus vidas en (que no por ni para) organizaciones tales como ejércitos, órdenes religiosas o entidades filantrópicas? ¿Por qué? Porque tenían la certeza de que no lo hacían para nadie en concreto, ni para una

organización sino para un principio rector que se transmite a través de un relato compartido. En esa situación las personas sí apoyan un cambio, aunque resulten perjudicadas, pues consideran que su ganancia es superior a su pérdida. José Ochoa cita a Claudia Schmitz, experta en procesos de cambio en organizaciones, «la clave está en involucrar a las personas no sólo con hechos, sino por medio de las emociones», y añade Ochoa «la mera transmisión de soportes tradicionales se ha mostrado poco eficaz a la hora de conseguir la asunción de una idea y la adhesión a un cambio» (Ochoa, 2005: 46)

- *Motivación.* A la hora de motivar a las personas de una organización, lo cual incluye también a los altos directivos, hay que tener en cuenta dos principios básicos:

«Nadie apoya nada que perjudique a sus propios intereses y nadie apoya nada que no le beneficie de una u otra manera» (Puchol, 2006: 318). A nadie le motiva trabajar para su «señor feudal» como es lógico, en todo caso le movilizaría, lo cual tiene unos efectos limitados y limitantes. Sin embargo motivar requiere otras estrategias.

Tener las necesidades básicas cubiertas no es suficiente para dar lo mejor de sí mismo. Abraham Maslow hablaba de las necesidades de estima y autorrealización como culmen de la motivación de personas. Así, el colaborador que se sabe contribuyente al logro de fines superiores rinde más y mejor. Herzberg citaba los factores motivadores frente a los higiénicos como ventaja competitiva y clave del éxito en las organizaciones. ¿En qué concretar esos factores motivadores? En saberse parte de algo más que una organización.

- *Gestión del compromiso.* Un relato mítico *gestiona el compromiso* que los stakeholders tienen con la organización pues le proporciona a ésta un sentido unitario y además la pone en valor frente a otras organizaciones que no lo tienen.

¿Cuándo podemos hablar de compromiso con una organización? Nos movemos en un terreno resbaladizo pero los expertos en la materia hablan de emociones, relaciones de afecto que llevan al compromiso de personas con organizaciones. Un relato que da sentido a mi puesto en la organización y me hace partícipe de una herencia gloriosa moviliza mis sentidos. Cuando se ven involucrados mis sentimientos, estoy motivado y comprometido. Esto aumenta nuestro compromiso con la organización porque gracias al mito se convierte en un compromiso con lo mejor de nosotros mismos.

Por el contrario, el incremento del beneficio, sin más, no me puede transmitir emociones y por tanto no puede favorecer mi compromiso. El mero porcentaje no me pone en movimiento de la misma manera que lo hace la pertenencia al mito y su engrandecimiento. La cuota de mercado, la obtención de certificaciones de calidad resultan insípidos para aquél que espera algo más de sí mismo y de su organización. A menudo se trata en gestión del compromiso de elementos tales como la lealtad, el trabajo en común, la autoexigencia o la calidad como valores. Pero ¿son valores realmente? O estamos hablando de principios sin los cuales las organizaciones no pueden ni podrán funcionar, esto es, de principios rectores. Ahí entra en juego el mito y su gestión adecuada. El mito no pretende aleccionar ni educar en valores morales sino en explicar e internalizar qué relatos hacen funcionar de manera adecuada y duradera a una entidad y qué relatos las puede llegar a destruir.

- *Gestión del talento.* Finalmente, el mito permite atraer, conservar y desarrollar el talento en las organizaciones. Cualquiera se sentirá atraído por una organización con sentido propio porque pasará a formar parte de la historia. Cualquiera permanecerá en una organización que proporciona sentido a su trabajo diario. La propia organización gestionará la herramienta que le permitirá comprender, expresar y estimular la riqueza del talento que contiene. Un relato mítico no sólo refleja, sino que permite valorar y aprovechar la *complejidad de una organización con hambre de talento*.

LA GESTIÓN DEL MITO

La gestión del mito es una tarea interdisciplinar y afecta al conjunto de la organización de manera directa o indirecta. La gestión del mito requiere tiempo para indagar, dedicación para elaborarlo y capacidad de escucha para transmitirlo.

OCASIONES PARA HACER PRESENTE EL MITO

El mito puede, y casi debe, estar presente en las ocasiones más especiales. Algunas de ellas pueden ser señaladas, periódicas o habituales. Otras pueden ser no previstas aunque no por ello deben improvisarse.

OCASIONES SEÑALADAS

En casi todas las organizaciones se puede hablar de ocasiones especiales (juntas de accionistas, aniversarios, patronatos, cenas de Navidad, etc.). En el caso de Deloitte, por ejemplo, los empleados se reunieron en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid para celebrar que entre todos habían superado la destrucción completa de sus oficinas en el incendio del edificio Windsor. No es casual que para felicitarse y animar a los empleados por su heroicidad proyectasen el discurso sobre la libertad del héroe escocés William Wallace, en la película *Braveheart*. De un mito a otro mito, se recurre a la figura del héroe para hacer ver al empleado de Deloitte que él también forma parte de una tradición heroica y casi mítica. Para que la proeza no se olvide y sus sucesores se sepan custodios de un pasado heroico se plasma todo en una película que narra los hechos acaecidos a raíz del incendio y que se tituló *Una prueba de fuego*. Nadie lo esperaba pero la empresa volvió a nacer y qué mejor manera de aprovechar el impulso que gestionando el mito. En el vídeo, estratégicamente concebido, se emplean elementos y estructuras narrativos. Por supuesto, se gestionó también la figura del héroe. En dicho acto fueron aplaudidos dos de los principales miembros del equipo tecnológico: Juan Delgado y Miguel Ponce. Nunca sabemos cuándo puede surgir una ocasión para gestionar un pasado mítico. Lo que sí sabemos es que las acciones de hoy conforman el mito de mañana.

Otras ocasiones como las Juntas de Accionistas son una excelente ocasión para la gestión del mito. El Presidente del Consejo de Administración puede recurrir a la gestión del mito con la finalidad principal de fomentar el orgullo corporativo de los accionistas. ¿Se trata de que las acciones crezcan en el mercado de valores sin más? Desde luego que una empresa no vive sólo de los intangibles y que la cotidianeidad es más árida. Sin embargo el empleo del mito en una junta de accionistas puede ser la oportunidad para que los accionistas sepan que tienen algo más que acciones de una compañía, que también ellos forman parte del mito. Hace unos años el presidente del Banco Santander, Emilio Botín, concluyó un discurso en la Junta citando a Sun Tzu, y su *Arte de la Guerra*, concluyendo con un «La victoria es de los que creen en ella». ¿Por qué no mencionar alguna frase del fundador del Banco en la que se explicitase la razón de ser del banco? El inicio o el final de un discurso en una circunstancia tan señalada como una Junta de Accionistas, una entrega de

premios o las cenas de Navidad pueden ser el momento idóneo para divulgar el mito.

En esas ocasiones en las que las emociones están presentes es cuando se puede aprovechar para recordar ese sentido que nos hace ser hoy lo que fuimos.

Ocasiones cotidianas

Algunos estudios afirman que un directivo pasa las dos terceras partes de su vida laboral reunido. Tantas reuniones serán necesarias, no lo discutiremos pero quizá tan largas y tan erróneamente planteadas puede que no. Una de las razones por las que se extienden tanto las reuniones es por falta de alineamiento. Si al principio de una reunión el responsable de convocarla administra algunas gotas de mito y recuerda de dónde viene la organización, el planteamiento de la reunión puede ser más uniforme y más eficiente. La visión y la misión de la organización estarán presentes. La presencia de la misión y la visión como veremos, ayuda a la hora de generar paradigmas para tomar decisiones.

En algunas empresas es práctica común la existencia de museos corporativos, no tanto con los productos y su evolución sino fundamentalmente con algunos de los objetos que fueron parte del nacimiento de ese mito. Así, en la oficinas centrales de SEUR se conserva la moto en la que Justo Yúfera, un empresario cuya biografía profesional tiene una estructura heroica y casi mítica, transportaba los primeros paquetes de Madrid a Zaragoza. Ciertos objetos reflejan un pasado. El museo de la empresa se puede asemejar al templo de los dioses en la antigua Grecia, salvando las distancias. No es casualidad que la visita a un museo corporativo produzca no sólo orgullo corporativo, sino inspiración en aquél que lo visita. Si prestamos atención al origen de la palabra museo, lo comprenderemos. Museo viene de musa, pues museo, en griego clásico era el templo de las musas. Las pequeñas empresas u organizaciones no tienen por qué disponer de un museo como tal, basta con algún objeto fetiche que revele un relato conmovedor y que dé significatividad, como afirmaba el filósofo alemán Hans Blumenberg. Tal es el caso de la moto de Yúfera.

Ahora es el momento de ser honestos. ¿Quién se ha leído una memoria de sostenibilidad de principio a fin? Las memorias de sostenibilidad suelen ser documen-

tos relativamente plúmbeos y un tanto áridos. Quizá la consciencia de un mito bien gestionado podría ayudar a que se comunicase con un poco más de impacto la gestión en Responsabilidad Corporativa de ciertas organizaciones. Por un lado, las memorias corporativas tienen casi todas el mismo título *Memoria de Responsabilidad Corporativa (nombre de la organización) 2008*. Quizás, si buscamos algo más de inspiración en los mitos que dan sentido a la empresa, podríamos buscar títulos más sugerentes e inspiradores para nuestras memorias de Responsabilidad Corporativa. Accionistas, *stakeholders*, directivos y trabajadores piden a gritos más relatos y menos informes. Todos buscan sentido a su labor.

LA GESTIÓN DEL MITO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO INDIVIDUAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Como avanzamos, es momento de explicar cómo se imbrica el desarrollo del talento con la gestión del mito y qué beneficios y ventajas pueden representar para su organización. El concepto de mito ha quedado explicado, al igual que el de gestión del mito. Ahora nuestros esfuerzos irán a explicar cómo la combinación de gestión del mito y talento resultan muy beneficiosos para la organización. Tomamos como marco teórico la obra de Pilar Jericó Rodríguez (2008). Relacionaremos gestión del mito con los dos tipos de talento, individual y organizativo. Dentro del primero son tres los factores que lo conforman: compromiso, capacidad y acción. En el segundo son otros tres: atracción, retención y desarrollo del talento organizativo.

LA GESTIÓN DEL MITO Y LA GESTIÓN DEL COMPROMISO

Antes avanzábamos algunos elementos que conforman la gestión del compromiso. El compromiso, según Jericó, depende de dos factores:

1. De nuestra motivación personal (Chinchilla, 1996).
2. De la organización en la que estemos. Algunos de los elementos a tener en cuenta en la organización pueden ser el clima de los equipos,

la cultura, posibilidades de desarrollo profesional y por supuesto la retribución.

En ambos casos la gestión del mito sirve para incrementar su nivel, pero sobre todo en el segundo apartado.

Para Jericó sentimos antes que pensamos y ahí es donde la gestión del mito entra en juego. Así, para Núñez: «La carga emocional de estas historias hace que interpretemos el sentido del mensaje de una manera más rápida y más profunda que los mensajes asépticamente informativos. Según los neurólogos, esto se debe a que somos animales cuya atención está regida por lo emocional. [...] Nuestro organismo, permanentemente en alerta, hace que registremos *conscientemente*, muchos menos estímulos de los que en realidad registramos de manera *inconsciente*.» (Núñez, 2007:109).

Estar motivado es la clave para desarrollar el talento. El mito no sólo apela a las emociones sino también a los sentidos (los despierta, los requiere para ser comprendido), en este sentido favorece la focalización y concentración integral.

El relato «penetra por nuestros cinco sentidos. Los buenos relatos son epidérmicos, se pueden ver, oler, oír, tocar y paladear. Además sus estímulos sensoriales se convierten en evidencias que mejoran la credibilidad de nuestro mensaje, incluso entre las audiencias más cínicas.» (Núñez, 2007:110).

Así, el compromiso con la organización viene motivado por nuestras emociones y a su vez éstas pueden verse influidas por cómo se manejen los relatos, pero sobre todo el mito en nuestra organización que actuará como patrón de sentido para todos los relatos, incluido el que nos hacemos sobre nosotros mismos.

LA GESTIÓN DEL MITO Y LA GESTIÓN DE LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES

Para Jericó las **capacidades** son componente básico del talento individual. Las capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes de la persona con talento (Jericó, 2008).

¿En qué puede contribuir una correcta gestión del mito a las capacidades individuales? En este sentido una gestión del mito adecuada puede hacer poco, pero siempre algo, por el desarrollo de las capacidades del colaborador. El mito, bien gestionado, hace que el receptor de ese mito quiera emular al héroe que engrandece el mito. Esa necesidad de emular modelos que todos tenemos tiene lugar al gestionar el mito. Así, el mito no contribuye a la adquisición de capacidades *per se*, cosa imposible. Pero sí puede contribuir a la sensibilización del receptor del mito sobre sus áreas de mejora o sobre sus posibilidades de desarrollo. En definitiva el mito puede ayudar a sensibilizar en la mejora de las actitudes, y en la toma de conciencia de la necesidad de desarrollo personal. El mito me impulsa a querer mejorar para poder servirle.

En las competencias es donde más puede aportar el mito en el terreno de las capacidades. Para Núñez, los relatos «son una herramienta de comunicación que estimula la cultura común, la cohesión y el bienestar de los miembros de su audiencia» (Núñez, 2007:111). Esto es, el relato favorece las mejores actitudes. Desde esta perspectiva, el mito como uno de los modos del relato, fomenta la cohesión de grupo, el alineamiento estratégico de personas «favorecen el recuerdo de mensajes que, de haber sido contados como una secuencia inconexa de datos, hubieran resultado difíciles de recordar. Los relatos posibilitan la síntesis, lo que favorece su transmisión a los demás» (Núñez, 2007:111) y favorece tanto el trabajo en equipo como un modelo democrático y participativo de liderazgo. En síntesis, el mito acerca los conocimientos de manera más amable y por tanto favorece las capacidades

LA GESTIÓN DEL MITO Y LA GESTIÓN DE LAS ACCIONES INDIVIDUALES

Una visión sin una tarea es solo un sueño

Una tarea sin visión es un trabajo penoso

Una visión y una tarea son la esperanza del mundo

Tomado de una iglesia de Sussex, Inglaterra c.1730

El saberse perteneciente a una tradición que proyecta claridad hacia el futuro incierto ayuda a lo que en las organizaciones se llama visión. ¿De dónde

venimos y hacia dónde vamos? Son cuestiones que no deja de preguntarse la persona por el hecho de formar parte de una organización profesional.

En los manuales de gestión del tiempo podemos encontrar de manera recurrente que la prioridad viene dada por la urgencia y la importancia de las tareas. Puede resultar chocante pero en ninguno de esos manuales se clarifica qué se entiende por importante. Así es normal que no se sepan priorizar las tareas al carecer de una visión general adecuada. Importante es lo que de verdad construye y da sentido al negocio. El empresario elegirá qué es importante para su empresa: si fabricar salchichas o alimentar a personas, si transportar paquetes o enviar ilusiones. Si el colaborador tiene claro qué construye su empresa o qué es lo que sostiene su empresa podrá pensar y, en consecuencia, actuar con mayor diligencia. El hecho de disponer de un parámetro de pensamiento o de criterios de decisión hace más fácil disponer de un campo de acción. Los pilotos de aerolíneas comerciales saben qué es prioritario en la gestión del vuelo: 1.º la seguridad, 2.º la economía 3.º la comodidad del pasajero. Nunca se antepone nada al primero de estos principios, pues saben que la seguridad es esencial (importante) para el logro de su objetivo final, transportar personas y unir continentes. Así, si conozco al servicio de qué mito estoy trabajando sabré cómo actuar.

LA GESTIÓN DEL MITO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO ORGANIZATIVO

Una vez visto el talento individual y sus tres pilares vemos los otros tres soportes del talento organizativo, a saber: atracción, retención y desarrollo del talento.

EL MITO COMO FACTOR DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HACIA LAS ORGANIZACIONES. «QUIERO TRABAJAR AHÍ»

Según Jericó existe una fuerte polarización en las empresas más atractivas para trabajar, debido a dos hechos fundamentales: imagen de marca de la empresa en el mercado laboral y pertenencia a un determinado sector.

¿Antes de que podamos acceder a trabajar en una empresa en cuál nos fijamos? Nuestra atención es limitada y también la capacidad de las empresas de generar atención. «Antes de que la Economía de la Atención nos engullera a todos, cualquiera que tuviera un mensaje que comunicar lo tenía más fácil para capturar nuestro tiempo de atención. Pero hoy, el tiempo de atención es el recurso escaso por excelencia en las sociedades desarrolladas» (Núñez, 2007:21). Nuestra empresa atraerá mayor número de solicitudes de trabajo según sea su carga mítica en el contexto empresarial. El hecho es que desde el punto de vista práctico resulta más difícil escalar puestos dentro del Banco Santander que dentro de un banco menor y, sin embargo, el mercado laboral está dirigido hacia la empresa con mayor prestigio y volumen.

«Con el objetivo de sobrevivir a la competencia de tantos relatos y a la saturación y escepticismo de sus potenciales usuarios, los mitos se aseguran de poder ser palpados incluso por los más incrédulos» (Núñez, 2007:129).

Las características básicas de un relato y por lo tanto de un mito favorecen su presencia en el medio social y, en consecuencia, permiten a nuestra empresa ganar ante otras las ofertas de trabajo:

- Apelan a la emoción.
- Apelan a la sensibilidad.
- Son lúdicos.
- No son intrusivos sino persuasivos.
- Se accede a ellos por deseo (curiosidad).
- No son impositivos, permiten extraer un sentido privado aunque el margen del sentido está ceñido por el mito.
- Solicitan reflexión ulterior.

Más o menos todo esto está en (Núñez, 2007: 109-111). En resumen, cuanto mejor gestione su empresa el mito más fáciles (somos más deseados) y mejores (nos desean los mejores) serán los procesos de reclutamiento. No se trata de buscar trabajadores sin más, sino de reclutar héroes y heroínas dispuestos a enfrentar viajes llenos de peligros en tierras desconocidas. La gestión del mito provoca la llamada de héroes más que de asalariados.

EL MITO COMO FACTOR DE RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

A la hora de retener el talento Jericó afirma que elementos tales como la cultura de empresa, el clima laboral y el liderazgo aparecen como facilitadores para reducir la rotación no deseada. Según los resultados de distintos informes, las empresas que gestionan la cultura de empresa, el clima laboral y el liderazgo consiguen reducir su rotación un 14%, 24% y 17%, respectivamente. Así, gestionar el mito de nuestra empresa es gestionar y dar a conocer nuestra cultura de empresa. Sin embargo, no todo es racional a la hora de permanecer leales a una causa, en este caso la adscripción a un puesto de trabajo. La idea no es que el trabajador siga en el proyecto, el matiz es verdaderamente sutil. Se trata de que el trabajador quiera seguir en el barco por su propia voluntad. Volvemos a la gestión del compromiso. Pensemos, por ejemplo, en la unión de una pareja. Las propiedades o un patrimonio determinado pueden retener a una persona ligada a un matrimonio durante un tiempo limitado. Todos sabemos que en todo caso habrá cierta presencia pero nunca un compromiso real en un caso como ese. Así, y por establecer un símil ¿Qué le hace a un trabajador seguir donde está? ¿Una retribución adecuada y competitiva? En cuanto se la ofrezcan más elevada se marchará. ¿Un clima laboral agradable? Siempre es comprobable el clima de otras organizaciones. Pero ¿y la oportunidad de formar parte de una aventura memorable? ¿Jugaría usted en el mejor club de fútbol de la historia ganando menos? Todos recordamos al jugador de baloncesto Fernando Martín cuando accedió a jugar con los Portland Trail Blazers en la NBA. En su periplo por la NBA no llegó a jugar ni media hora en total. Sin embargo ya formaba parte del «olimpico» de la NBA. Como es de ley usted pelearía su contrato pero el hecho de ser elegido por el más grande es una forma indirecta e intangible de retribución difícilmente equiparable. Eso visto desde el lado del colaborador. Pero no sólo es materia de retribución sino de retención del talento. En definitiva, las emociones sinceras son las que nos ligan a los proyectos y a las personas. ¿Porqué Raul e Iker Casillas firman contratos vitalicios con el Real Madrid? Porque están presentes las emociones y éstas están ligadas al mito. Tanto Casillas como Raúl son parte indiscutible del mito. Han hecho crecer el mito de un gran club de fútbol, pero ¿quién sigue creciendo más y más año tras año? ¿El mito o ellos? ¿Qué mayor retención del talento puede haber que la ligada a las emociones?

EL MITO COMO FACTOR DE DESARROLLO DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La pertenencia a un mito determinado puede ayudar a clarificar la visión y misión de la empresa para sus colaboradores y por tanto a desarrollar el talento dentro de ella. Así, no se trata de producir o de vender sino de contribuir a un principio superior. En ese sentido el producto o servicio de la empresa, en lo que a gestión del mito se refiere ha de ser concebido como medio y nunca como fin en sí mismo. Por horrible que pueda parecer para el creador de un producto o servicio, su creación es un medio para el cliente. Así, el emprendedor ha de tener claro el fin del cliente y no solamente el suyo. En otras palabras, ¿a qué mito contribuye su producto? Es cuestión de distinguir entre medios y fines. Por tanto, si mi misión es enviar paquetes mi visión de la organización será muy limitada. En definitiva la gestión del mito es una forma ideal de transmitir la misión, visión y valores de la empresa puesto que llega mejor al colaborador. Pero, ¿cómo el mito puede desarrollar el talento? Por el mismo proceso por el que el talento individual se ve fomentado por el mito. Así, cuanto más se conoce del mito más se quiere conocer y mejor se le pretende servir. Dentro del mito nunca se retrocede, al contrario, damos todo lo que tenemos y más.

CONCLUSIONES

La gestión del mito produce un hábitat favorable para el talento. Lo atrae, lo conserva y lo desarrolla no como una mera técnica de evolución organizativa, sino porque lo considera imprescindible para su identidad.

El mito requiere tiempo. Es preciso buscar las mejores semillas, cuidarlas con el mayor esmero y mostrarlas sólo cuando hayan eclosionado. Gestionar el mito es un arte, requiere saber cuando intervenir y cuándo abstenerse, es observar cómo crece una planta, es dejar que el vino se críe según su naturaleza. Aprovechar las buenas añadas para dar nombre y valor a la bodega en su conjunto sin desdeñar el vino joven.

El mito igual que el buen vino requiere maduración. Gestionar el mito es tener la actitud del jardinero no la del técnico.

El mito perdura y ayuda a perdurar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEDIPE (2006). «Gestión del compromiso en la empresa», en *Dirigir Personas* n.º 39. Junio (pp. 60-66). Madrid.

Aristóteles (1974). *Poética*, Trad. de Valentín García Yebra. Madrid: Gredos.

Clutterbuck, D., Hirst, Sh., and Cage St., (2003). *Talking Bussines: making communication work*. Butterworth-Heinemann.

Colli, G. (1996). *El nacimiento de la filosofía*. Barcelona: Tusquets.

Deloitte, (2005). «Así lo vivimos: diario de una catástrofe», en *Punto de vista*, abril.

Havelock, E. A. (1966). *Preface to Plato*. Harvard Univesity Press.

Heidegger, M. (2000). *Nietzsche*, Vol. I. Barcelona: Destino.

Hertzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Co.

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.

Levi-Strauss, C. (1979). *Myth and Meaning*, the 1977 Massey Lectures, CBS Radio Series 'Ideas' (Shocken Books). New York.

Lacoue-Labarthe, Ph. (2002). *Heidegger: la politique du poème*. Paris: Galilée.

Liotard, J. F. (1979). *La condition postmoderne: sur le savoir*. Paris: Minuit.

Martín, F. (2007). *El primer café de la mañana*. Madrid: Gestión 2000.

Maslow, A. H. (1943). «A theory of human motivation», en *Psychological Review*. Vol. 50.

Núñez, A. (2007). *Será mejor que lo cuentes: los relatos como herramientas de comunicación*. Barcelona: Empresa Activa, Urano.

Ochoa, J. (2005). «El cambio existe ¿lo estamos gestionando?», en *Capital Humano* n.º 193, noviembre.

Ong, W. (1982). *Orality and Literacy: the Techonologizing of the Word*, Routledge.

Puchol, L. (2006). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.

Ricoeur, P. (1980). *La metáfora viva*. Madrid: Ediciones Cristiandad.

Santos, M. (2002). *O país distorcido: o Brazil, a globalização e a cidadania*. São Paulo: Publifolha.

Snowden, D. (2001). «Narrative Patterns: the Perils and Possibilities of using story in organizations», en *Knowledge Management*, Vol. 4 Issue 10.

Van Dijk, T. (2006). «Discurso y manipulación: Discusión teórica y algunas aplicaciones», en *Signos*, vol. 39, n.º 60, p. 49-74.

Virilio, P. (1997). *El ciber mundo, la política de lo peor*. Madrid: Cátedra.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, SAGE.

Zerduck, A. (2005). *E-Merging Media: Communication and the Media Economy of the Future*, European Communication Council.