La realidad de la ficción: cómo la literatura te puede ayudar a ser un mejor líder

Las estanterías de muchos directivos están repletas de libros de *management*, ensayos sobre economía o guías de autoayuda. El escritor Keith Oatley asegura que si añaden más ficción a su biblioteca entenderán mejor el mundo, serán más empáticos e imaginativos y tomarán mejores decisiones.



1 de octubre de 2013

©IESE Business School

Una cosa más –dijo Beatty–. Por lo menos, una vez en su carrera uno siente esa comezón. Empieza a preguntarse qué dicen los libros. Oh, hay que aplacar esa comezón, ¿eh? Bueno, Montag, puedes creerme, he tenido que leer algunos libros en mi juventud para saber de qué trataban. Y los libros no dicen nada. Nada que pueda enseñarse o creerse. Hablan de gente que no existe, de entes imaginarios, si se trata de novelas.

Son las palabras de uno de los protagonistas de la novela *Fahrenheit 451*, en la que los bomberos queman sistemáticamente cualquier libro que encuentran por orden del Estado. El objetivo: evitar la angustia y la infelicidad para que las personas rindan más.

Ray Bradbury, que lo escribió en 1953, advertía que ni siquiera sería necesario quemar libros "si el mundo empieza a llenarse de gente que no lee, que no aprende, que no sabe". Sus temores persisten hoy.

¿Pero las novelas hablan realmente de "gente que no existe, de entes imaginarios"? "Muchos creen que la ficción es algo inventado que no tiene ninguna relevancia aparte de ser una diversión o distracción, como dedicarse a hacer crucigramas o jugar al fútbol", apunta Keith Oatley, novelista canadiense ganador del Commonwealth Prize y profesor emérito de Psicología cognitiva en la Universidad de Toronto. Sin embargo, su teoría es que la ficción es algo mucho más "serio" porque ofrece simulaciones de las relaciones sociales, en las que desfilan los personajes y sus circunstancias.

Y es que la ficción funciona como una previsión meteorológica, en la que varios factores –el viento, la presión atmosférica, la temperatura, etc.– interactúan. "Todos sabemos lo que pasa si digo 'Ana está enfadada con Tom', pero ¿qué pasa cuando añadimos algunos factores extra? ¿Y si Ana y Tom tienen un niño de dos años? ¿Qué pasa si él es su marido y han tenido broncas recientemente?"

"El autor te hace pensar en situaciones sobre las cuales es probable que no hayas reflexionado anteriormente", sentencia Oatley, que también compara las novelas con los simuladores de vuelo. "Cuando estás aprendiendo a pilotar, el simulador te pone en situaciones con las que no te toparías si solo volaras de forma habitual. Porque cuando estás allí arriba no pasa casi nada. La vida también es un poco así".

De la misma manera que nos ayudan a entender las percepciones, el aprendizaje y el pensamiento, las historias de los protagonistas de una novela nos facilitan información sobre la naturaleza humana en general. Esto es, "adquirir un mejor entendimiento de cómo funcionan las relaciones sociales". Honoré de Balzac o Émile Zola trabajaban con esta idea.

©IESE Business School

Leer ayuda a sortear la complejidad

Y lo que pasa en la vida es, sobre todo, complejo. Comprender y tener en cuenta las diversas dimensiones de las cosas y sus implicaciones éticas no es fácil, sobre todo para los directivos, que se enfrentan a un mundo de relaciones cada vez más intrincadas. En este sentido, Milan Kundera decía que el espíritu de la novela es el "espíritu de la complejidad". La literatura permite tomar altura y ver las cosas desde una perspectiva más amplia, más allá del nicho de especialización de cada uno.

"No es bueno tener una sola visión sobre las cosas", explica Oatley. "En el momento en que dos personas empiezan a hablar, va a surgir la complejidad. Y cuanto más preparado estés para esto, más capaz serás de ganarte el respeto de la gente con la que trabajas.

Y si, por ejemplo, estás con un cliente, mejor serás a la hora de negociar con él, entender lo que quiere, saber si podrás ofrecérselo, etc.". Resulta paradójico que la educación contemporánea relegue el estudio de la literatura y las humanidades a un papel secundario, pues nunca antes se ha necesitado tanto que las personas sepan interpretar y filtrar la andanada de impactos informativos, así como desarrollar el pensamiento innovador y la inteligencia social.

Jeffrey Pfeffer habla en su libro *Power* de la importancia de la literatura para el autoconocimiento y cita las palabras de Joseph Beneducci, CEO de una compañía de seguros, que atribuía su éxito a su hábito de lectura extensiva. También Steve Jobs, David Rubenstein (Carlyle Group), Phil Knight (Nike) o Pablo Isla (Inditex) se han declarado ávidos lectores de novelas y poesía.

"El conocimiento técnico es fundamental, por ejemplo, para un programador informático", comenta Oatley, "pero no para los directivos, que deben interactuar con otras personas en una relación de respeto mutuo y ser capaces de decir algo y hacerlo".

El mundo de los negocios depende mucho de la confianza mutua, lo que tiene que ver con la ética y las humanidades.

La lectura permite conocer mejor a las personas

Aunque la literatura parece una actividad más propia de personas solitarias, la investigación

©IESE Business School

muestra que, lejos de ser una manera de escapar del mundo de las relaciones sociales, leer ficción es en cierto modo una forma de socializarse. El proceso de entrar en mundos imaginados es, de hecho, un acto de interacción humana, porque ayuda a crear empatía y entender el punto de vista de otras personas.

Oatley ha llevado a cabo estudios junto con su colega Raymond A. Mar sobre las habilidades sociales de lectores de ficción y no ficción, concretamente su percepción de las emociones y conocimiento social. El resultado es que la gente que lee más ficción es más empática, interpreta mejor el entorno social, tiene redes sociales más amplias y percibe mejor las emociones en la mirada.

La capacidad de captar las emociones en la mirada de una persona y la empatía tienen que ver con la habilidad de tomar la perspectiva del otro: entender sus patrones mentales y que quizá sus creencias e intenciones son diferentes a las propias.

Los niños empiezan a desarrollar esta habilidad de "leer la mente" (conocida en psicología como la "teoría de la mente") a partir de los cuatro años, cuando disciernen los conocimientos que tiene otra persona de los propios. El hábito de la lectura sería una forma de "entrenar" esta capacidad.

Cambia la forma de percibir a los demás y a ti mismo

"El beneficio de un libro bello es hacerte entrar en la experiencia de otro ser", decía el filósofo y escritor francés Jean Guitton. Gracias a la conexión emocional que se establece entre el lector y los personajes, las historias nos permiten "vivir" sus vidas. Se activa la empatía: sentimos lo que sentiría aquella persona en una situación determinada. Esto nos permite pensar sobre la gente como pensamos sobre nosotros mismos, verla desde el interior.

"Imagina que eres un directivo y tienes un subordinado que no hará nada de lo que le digas y es muy poco colaborador. Una manera de verlo sería: '¿Cómo sería yo si fuera esa persona? ¿Qué es lo que sentiría?'. Ser capaz de empatizar de esa manera facilitaría mucho la solución a la disputa que estás teniendo".

El lector no experimenta directamente las emociones del personaje, sino que siente sus propias emociones en respuesta a los deseos, acciones y circunstancias que describe el

©IESE Business School

escritor, y son precisamente esas emociones las que le enganchan a la historia.

“Lo que el escritor hace es sugerir cosas, pero requiere que el lector les dé vida. Es una “colaboración” entre ambos”, asegura Oatley.

De hecho, cuando leemos se ponen en marcha los mismos procesos mentales que nos ayudan a relacionarnos con el mundo y las otras personas, según unos experimentos de Jeffrey Zacks a los que alude Oatley. “Por ejemplo, si lees ‘Él abrió la puerta y miró a la cocina’, se activa la parte de tu cerebro relacionada con el análisis de escenas visuales. Y si lees sobre un personaje que camina, se activa la parte del cerebro relacionada con caminar. Lo que realmente está pasando es que estás usando tu propia experiencia para entender la historia. Así, es probable que si los directivos leen sobre un personaje que se fija objetivos, luego estén más preparados para fijarse objetivos”.

Leer proporciona imaginación para concebir diferentes escenarios futuros

Filósofos de todos los tiempos han tratado de descubrir los mecanismos de la imaginación y su relación con la inventiva. Immanuel Kant creía que la creación literaria supone un acceso privilegiado al conocimiento porque nos permite sentir aquello que no podemos experimentar. A la zaga, los románticos la concebían como una lámpara que ilumina el universo de lo posible, algo que practicaron magistralmente autores como Aldous Huxley, Isaac Asimov o George Orwell. La literatura expande nuestra visión sobre lo real.

“Cuando lees imaginas cómo se desarrollará el futuro. Piensas: ‘Vale, ¿qué es lo más probable que pase si ella hace tal cosa?’ Entonces, lees un poco más y resulta que no pasa lo que imaginabas porque el autor quería sorprenderte”. Puedes sospechar que un personaje es el asesino y resulta que el culpable es el policía. “Tú estás anticipando, pensando constantemente en el futuro. La literatura añade herramientas para pensar sobre más cosas de las que imaginas”, explica Oatley.

Además, se ha descubierto que la imaginación es mucho más importante de lo que se cree comúnmente, ya que tiene un papel esencial en la construcción de cualquier tipo de pensamiento abstracto.

©IESE Business School

Mejora la toma de decisiones

Se suele decir que la literatura “abre” la mente. Para comprobarlo, Oatley y su equipo estudiaron sus efectos sobre el “cierre cognitivo”, esto es, la necesidad de alcanzar una conclusión rápida en la toma de decisiones y la aversión a la ambigüedad y la confusión.

Aunque necesario, este “cierre” puede ser un impedimento para la racionalidad, ya que la urgencia por alcanzar una conclusión hace que busquemos la información más prototípica y confiemos en estructuras cognitivas simples en vez de complejas a la hora de dar sentido a la información. Como consecuencia, se toman decisiones menos creativas.

En cambio, con la ficción nos imbuimos de una manera de pensar diferente, que no está condicionada por la necesidad de llegar a una conclusión ni de estar a la defensiva, lo que posterga el “cierre” y produce el efecto de “abrir” la mente. Esto es muy útil para tomar decisiones que tengan en cuenta tanto los propios puntos de vista como los de los demás.

Cuéntalo mejor con una historia

Cuando leemos un ensayo, aumenta la necesidad de “cierre” en comparación con un relato literario. Terre Satterfield, de la Universidad de British Columbia, realizó un experimento en el que a un grupo de personas les exponía de forma analítica las ventajas y desventajas de un proyecto medioambiental, mientras que a otro grupo se lo planteaba en forma de relato. Al pedirles una valoración sobre los beneficios económicos y el impacto en diversas áreas, el resultado fue que la gente podía pensar mejor y de manera más fluida si los hechos estaban expuestos de manera narrativa.

No en vano, la base del storytelling es que las narraciones nos “entran” más fácilmente que otro tipo de textos. Ya desde niños nos educan con cuentos, la fórmula más efectiva de comunicar la experiencia humana.

El efecto de la literatura de altura

Pero, ¿produce el mismo efecto la alta literatura que un bestseller? Para propiciar la comprensión de un entorno social “no importa mucho si es literatura de calidad o poco culta. Se trata más de si el foco está en lo que pasa entre las personas”. Por eso el género es más relevante para este fin y probablemente una novela de ciencia ficción resulte menos útil que una historia de amor.

©IESE Business School

Sin embargo, a otros niveles, la calidad artística de la obra cobra importancia, ya que la alta literatura requiere la implicación intelectual y el pensamiento creativo de los lectores. Por ello, Oatley opina que “la ficción artística es más capaz de transformarnos que la que no lo es”.

En este sentido, la Universidad de Toronto llevó a cabo un experimento en que un grupo de personas leyó el relato original de Antón Chéjov La dama del perrito, mientras que otro grupo leía una versión de la misma extensión y con la misma información y nivel de dificultad pero redactada como si fuera un informe. El resultado fue que quienes leyeron la versión del autor ruso experimentaron “pequeños cambios en su personalidad”. Aunque solo se demostró que estos cambios fueran temporales, Oatley cree que el hábito de la lectura puede tener efectos a largo plazo.

“Las obras de arte nos permiten cambiar”, aunque cada persona experimente el cambio “a su manera”, añade Oatley. La calidad es determinante, pero “también el hecho de plantear un final abierto y que nos haga reflexionar sobre cómo afrontaríamos las diferentes situaciones de manera profunda y sincera. Los artistas no pretenden convencernos, sino hacernos pensar”.

El uso de los clásicos literarios en la formación de directivos

Hay que reconocer que leer reclama una buena cantidad de tiempo y esfuerzo, y que choca con la interrupción constante, la multitarea, y, en general, la omnipresencia de la cultura digital y visual. Pero tener una educación literaria puede marcar la diferencia.

Oatley opina que es positivo que licenciados en humanidades y ciencias sociales se dediquen a los negocios. “La ficción y las humanidades son absolutamente relevantes para los negocios. No es que por un lado esté el conocimiento técnico y por el otro el de las humanidades. Se necesitan ambos”.

“Los MBA quizá necesitan menos herramientas cuantitativas y más capacidad crítica y autoconocimiento”, afirma Joseph Badaracco, que en sus clases de liderazgo en la Harvard Business School enseña a pensar con obras como Antígona, de Sófocles, Macbeth, de William Shakespeare, o Lo que queda del día, de Kazuo Ishiguro. También el ganador del premio Pulitzer Robert Coles usó fragmentos de Arthur Miller, León Tolstói y John Updike en sus clases a directivos para profundizar en la dimensión ética de los negocios.

©IESE Business School

Por su parte, James March, de Stanford, recupera a don Quijote para explicar las cualidades del líder: la imaginación y la visión ("ver lo que otros no ven"), la perseverancia y el compromiso ("encontrar la belleza en lo que uno hace") y la alegría ("entusiasmo vital y reafirmación de uno mismo").

Muchos directivos quizás objeten que su agenda está repleta, a lo que Oatley replica: "Si realmente crees que entender a los demás y a ti mismo es una parte importante de tu trabajo, es una muy buena manera de hacerlo". Además, no hay que perder de vista que es la riqueza lingüística la que permite ampliar los horizontes de nuestro pensamiento. Cuanto más reducido sea nuestro vocabulario, más encorsetadas estarán nuestras ideas. La recomendación de Oatley es clara: "aunque nunca hayas leído, siempre puedes empezar".

Artículo escrito por Santiago Velázquez, antiguo editor de IESE Insight. Este artículo se publicó originalmente en la revista IESE Insight (núm. 19, cuarto trimestre de 2013).

©IESE Business School