

## LA NARRACIÓN QUE MUEVE A LA GENTE (STORYTELLING THAT MOVES PEOPLE)

por Bronwyn Fryer De la edición de junio 2003

A version of this article appeared in the June 2003 issue of *Harvard Business Review*.

La persuasión es la pieza central de la actividad empresarial. Los clientes deben estar convencidos de comprar productos o servicios de su empresa, empleados y colegas para ir de acuerdo con un nuevo plan estratégico o reorganización, inversores para comprar (o no vender) sus acciones, y socios para firmar el próximo acuerdo. Pero a pesar de la importancia crítica de la persuasión, la mayoría de los ejecutivos luchan por comunicarse, y mucho menos inspirar. Con demasiada frecuencia, se pierden en los accesorios de la empresa: diapositivas de PowerPoint, notas secas y misivas hiperbólicas del departamento de comunicaciones corporativas. Incluso los esfuerzos más cuidadosamente investigados y considerados son recibidos rutinariamente con cinismo, lasitud o despido directo.

**¿Por qué la persuasión es tan difícil y qué se puede hacer para encender a la gente?** En busca de respuestas a esas preguntas, el editor senior de HBR Bronwyn Fryer visitó a Robert McKee, el profesor y guionista más conocido y respetado del mundo, en su casa de Los Ángeles. Escritor y director galardonado, McKee se mudó a California después de estudiar para obtener su doctorado en artes cinematográficas en la Universidad de Michigan. Luego enseñó en la Escuela de Cine y Televisión de la Universidad del Sur de California antes de formar su propia compañía, Two-Arts, para llevar sus conferencias sobre el arte de contar historias en todo el mundo a una audiencia de escritores, directores, productores, actores y ejecutivos de entretenimiento.

Los estudiantes de McKee han escrito, dirigido y producido cientos de películas exitosas, *Forrest Gump*, *Erin Brockovich*, *El color púrpura*, *Gandhi*, *Monty Python y el Santo Grial*, *sin dormir en Seattle*, *Toy Story*, y *Nixon*. Han ganado 18 Premios de la Academia, 109 Premios Emmy, 19 Premios del Sindicato de Escritores y 16 Premios del Sindicato de Directores de América. Brian Cox, ganador del Premio Emmy, retrata a McKee en la película de 2002 *Adaptación*, que sigue la vida de un guionista que intenta adaptar el libro *El ladrón de orquídeas*. McKee también sirve como consultor de proyectos para compañías de producción de cine y televisión como Disney, Pixar y Paramount, así como grandes corporaciones, incluyendo Microsoft, que regularmente envían a todo su personal creativo a sus conferencias. McKee cree que los ejecutivos pueden atraer a los oyentes en un nivel completamente nuevo si dejan de lado sus diapositivas de PowerPoint y aprenden a contar buenas historias en su lugar. En su libro más vendido *Historia: La sustancia, la estructura, el estilo y los principios de la escritura de guiones*, publicado en 1997 por Harper-Collins, McKee argumenta que las historias «satisfacen una profunda necesidad humana de comprender los patrones de vida, no solo como un ejercicio intelectual, sino dentro de una experiencia muy personal y emocional». Lo que sigue es una transcripción editada y abreviada de la conversación de McKee con HBR.

**¿Por qué un CEO (director ejecutivo) o un gerente debe prestar atención a un guionista?**

Una gran parte del trabajo de un CEO es motivar a la gente a alcanzar ciertos objetivos. Para hacer eso, él o ella debe involucrar sus emociones, y la clave de sus corazones es la historia. Hay dos maneras de persuadir a la gente. La primera es mediante el uso de la retórica convencional, que es en lo que la mayoría de los ejecutivos están entrenados. Es un proceso

intelectual, y en el mundo de los negocios suele consistir en una presentación de diapositivas en PowerPoint en la que se dice: «Aquí está el mayor desafío de nuestra empresa, y aquí está lo que tenemos que hacer para prosperar». Y construyes tu caso dando estadísticas y hechos y citas de las autoridades. Pero hay dos problemas con la retórica. Primero, las personas con las que estás hablando tienen su propio conjunto de autoridades, estadísticas y experiencias. Mientras intentas persuadirlos, están discutiendo contigo en sus cabezas. En segundo lugar, si logras persuadirlos, lo has hecho sólo sobre una base intelectual. Eso no es suficiente, porque la gente no está inspirada a actuar solo por la razón.

La otra forma de persuadir a la gente, y en última instancia una forma mucho más poderosa, es uniendo una idea con una emoción. La mejor manera de hacerlo es contando una historia convincente. En una historia, no solo tejen mucha información en la narración, sino que también despiertan las emociones y la energía de su oyente. Persuadir con una historia es difícil. Cualquier persona inteligente puede sentarse y hacer listas. Se necesita racionalidad, pero poca creatividad para diseñar un argumento usando la retórica convencional. Pero requiere una visión vívida y habilidad para narrar historias para presentar una idea que tiene suficiente poder emocional para ser memorable. Si puedes aprovechar la imaginación y los principios de una historia bien contada, entonces haces que la gente se ponga de pie en medio de aplausos estruendosos en lugar de bostezar e ignorarte.

### **Entonces, ¿qué es una historia?**

Esencialmente, una historia expresa cómo y por qué cambia la vida. Comienza con una situación en la que la vida está relativamente en equilibrio: vienes a trabajar día tras día, semana tras semana, y todo está bien. Esperas que siga por ese camino. Pero luego hay un evento, en la escritura de guiones, lo llamamos el «**incidente incitante**», que desequilibra la vida. Obtienes un nuevo trabajo, o el jefe muere de un ataque al corazón, o un gran cliente amenaza con irse. La historia continúa describiendo cómo, en un esfuerzo por restablecer el equilibrio, las expectativas subjetivas del protagonista se estrellan en una realidad objetiva poco cooperativa. Un buen narrador describe cómo es lidiar con estas fuerzas opuestas, llamando al protagonista a profundizar, trabajar con escasos recursos, tomar decisiones difíciles, actuar a pesar de los riesgos y, finalmente, descubrir la verdad. Todos los grandes narradores desde los albores de los tiempos, desde los antiguos griegos hasta Shakespeare y hasta nuestros días, han tratado este conflicto fundamental entre la expectativa subjetiva y la cruel realidad.

### **¿Cómo aprendería un ejecutivo a contar historias?**

Las historias se han implantado en ti miles de veces desde que tu madre te tomó de rodillas. Has leído buenos libros, visto películas, has asistido a obras de teatro. Es más, los seres humanos naturalmente *quieren* trabajar a través de historias. Los psicólogos cognitivos describen cómo la mente humana, en su intento de comprender y recordar, reúne los trozos y piezas de experiencia en una historia, comenzando con un deseo personal, un objetivo de vida, y luego retratando la lucha contra las fuerzas que bloquean ese deseo. Las historias son cómo recordamos; tendemos a olvidar listas y viñetas.

Los empresarios no sólo tienen que entender el pasado de sus empresas, sino que tienen que proyectar el futuro. ¿Y cómo imaginas el futuro? Como una historia. Usted crea escenarios en su cabeza de posibles eventos futuros para tratar de anticipar la vida de su empresa o su propia vida personal. Por lo tanto, si un empresario entiende que su propia

mente naturalmente quiere enmarcar la experiencia en una historia, la clave para conmovier a un público no es resistir este impulso, sino aceptarlo contando una buena historia.

### **¿Qué hace una buena historia?**

Usted enfáticamente no quiere contar una historia de principio a fin que describa cómo los resultados cumplen las expectativas. Esto es aburrido y banal. En cambio, quieres mostrar la lucha entre la expectativa y la realidad en toda su maldad.

Por ejemplo, imaginemos la historia de una start-up biotecnológica que llamaremos Chemcorp, cuyo CEO tiene que persuadir a algunos banqueros de Wall Street para que inviertan en la compañía. Podría decirles que Chemcorp ha descubierto un compuesto químico que previene los ataques cardíacos y ofrece muchas diapositivas que les muestran el tamaño del mercado, el plan de negocios, el organigrama, etc. Los banqueros asientan cortésmente y ahogan bostezos mientras piensan en todas las otras compañías mejor posicionadas en el mercado de Chemcorp.

Alternativamente, el CEO podría convertir su discurso en una historia, comenzando con alguien cercano a él —digamos, su padre— que murió de un ataque al corazón. Así que la naturaleza misma es el primer antagonista que el CEO como protagonista debe superar. La historia podría desarrollarse así: En su dolor, se da cuenta de que, si hubiera habido alguna indicación química de enfermedad cardíaca, la muerte de su padre podría haberse evitado. Su compañía descubre una proteína que está presente en la sangre justo antes de los ataques cardíacos y desarrolla una prueba fácil de administrar y de bajo costo.

Pero ahora se enfrenta a un nuevo antagonista: la FDA. El proceso de aprobación está plagado de riesgos y peligros. La FDA rechaza la primera aplicación, pero nuevas investigaciones revelan que la prueba funciona incluso mejor de lo que nadie esperaba, por lo que la agencia aprueba una segunda solicitud. Mientras tanto, Chemcorp se está quedando sin dinero, y un socio clave abandona y se va a poner en marcha su propia empresa. Ahora Chemcorp está en una carrera de patentes de lucha hasta el final.

Esta acumulación de antagonistas crea un gran suspenso. El protagonista ha planteado en la cabeza de los banqueros la idea de que la historia podría no tener un final feliz. A estas alturas, los tiene en los bordes de sus asientos, y dice: «Ganamos la carrera, tenemos la patente, estamos listos para salir al público y salvar un cuarto de millón de vidas al año». Y los banqueros le tiran dinero.

**«Si puedes aprovechar la imaginación y los principios de una historia bien contada, entonces haces que la gente se ponga de pie en medio de aplausos estruendosos en lugar de bostezar e ignorarte».**

### **¿No estás hablando de exageración y manipulación?**

No, no. Aunque los empresarios a menudo sospechan de las historias por las razones que usted sugiere, el hecho es que las estadísticas se utilizan para decir mentiras y malditas mentiras, mientras que los informes contables son a menudo usados para las fiestas de gala.

Cuando la gente me pide que les ayude a convertir sus presentaciones en historias, empiezo por hacer preguntas. Psicoanalizo sus compañías, y brotan dramas increíbles. Pero la mayoría de las empresas y ejecutivos barren la ropa sucia, las dificultades, los antagonistas y la lucha bajo la alfombra. Prefieren presentar una imagen rosa y aburrida al mundo. Pero como narrador de historias, deseo posicionar los problemas en primer plano y luego mostrar cómo los han superado. Cuando cuentas la historia de tus luchas contra antagonistas reales, tu público te ve como una persona emocionante y dinámica. Y sé que el método de contar historias funciona, porque después de consultar con una docena de corporaciones cuyos directores contaban historias emocionantes a Wall Street, todos consiguieron su dinero.

### **¿Qué hay de malo en pintar una imagen positiva?**

No suena verdad. Puede enviar un comunicado de prensa hablando de un aumento de ventas y un futuro brillante, pero su público sabe que nunca es tan fácil. Saben que no eres impecable; saben que tu competidor no lleva sombrero negro. Saben que has sesgado tu declaración para que tu compañía se vea bien. Fotos positivas e hipotéticas y comunicados de prensa repetidos funcionan en tu contra porque fomentan la desconfianza entre las personas a las que estás tratando de convencer. Sospecho que la mayoría de los directores ejecutivos no creen en su propia propaganda, y si ellos no lo creen, ¿por qué debería el público?

La gran ironía de la existencia es que lo que hace que la vida valga la pena vivir no viene del lado rosa. Todos preferiríamos ser comedores de lotos, pero la vida no lo permitirá. La energía para vivir viene del lado oscuro. Viene de todo lo que nos hace sufrir. Mientras luchamos contra estos poderes negativos, nos vemos obligados a vivir más profundamente, más plenamente.

### **¿Así que reconocer este lado oscuro te hace más convincente?**

- Claro que sí. Porque eres más sincero. Uno de los principios de la buena narración es el entendimiento de que todos vivimos con miedo. El miedo es cuando no sabes lo que va a pasar. El miedo es cuando sabes lo que va a pasar y no hay nada que puedas hacer para detenerlo. La muerte es el gran temor; todos vivimos en una sombra cada vez menor del tiempo, y entre ahora y entonces todo tipo de cosas malas podrían suceder.

La mayoría de nosotros reprimimos este temor. Nos deshacemos de él infligiéndolo a otras personas a través del sarcasmo, el engaño, el abuso, la indiferencia, crueldades grandes y pequeñas. Todos cometemos esos pequeños males que alivian la presión y nos hacen sentir mejor. Entonces racionalizamos nuestro mal comportamiento y nos convencemos de que somos buenas personas. Las instituciones hacen lo mismo: niegan la existencia de lo negativo mientras causan su temor a otras instituciones o a sus empleados.

Si eres realista, sabes que esta es la naturaleza humana; de hecho, te das cuenta de que este comportamiento es la base de toda la naturaleza. El imperativo en la naturaleza es seguir la regla de oro de la supervivencia: Haz a los demás lo que te hacen a ti. En la naturaleza, si ofreces cooperación y recuperas la cooperación, te llevarás bien. Pero si ofreces cooperación y recuperas el antagonismo, entonces das antagonismo a cambio.

Desde que los seres humanos se sentaron alrededor del fuego en cuevas, hemos contado historias para ayudarnos a lidiar con el miedo a la vida y la lucha por sobrevivir. Todas las

grandes historias iluminan el lado oscuro. No estoy hablando del mal llamado «puro», porque no existe tal cosa. Todos somos malos y buenos, y estos bandos hacen una batalla continua. Kenneth Lay dice que eliminar el trabajo de la gente y los ahorros de vida no fue intencional. Hannibal Lecter es ingenioso, encantador y brillante, y se come el hígado de la gente. El público aprecia la veracidad de un narrador que reconoce el lado oscuro de los seres humanos y se ocupa honestamente de los acontecimientos antagónicos. La historia engendra una energía positiva pero realista en las personas que la escuchan.

### **¿Significa esto que tienes que ser pesimista?**

No es cuestión de si eres optimista o pesimista. Me parece que el ser humano civilizado es un escéptico, alguien que no cree nada a su valor nominal. El escepticismo es otro principio del narrador. El escéptico entiende la diferencia entre texto y subtexto y siempre busca lo que realmente está pasando. Los escépticos cazan la verdad debajo de la superficie de la vida, sabiendo que los verdaderos pensamientos y sentimientos de instituciones o individuos son inconscientes y no expresados. El escéptico siempre está mirando detrás de la máscara. Los niños de la calle, por ejemplo, con sus tatuajes, piercings, cadenas y cuero, usan máscaras increíbles, pero el escéptico sabe que la máscara es solo una persona. Dentro de cualquiera que trabaje tan duro para parecer feroz hay un malvavisco. La gente genuinamente dura no hace ningún esfuerzo.

### **Entonces, ¿una historia que abraza la oscuridad produce una energía positiva en los oyentes?**

- Por supuesto. Seguimos a las personas en quienes creemos. Los mejores líderes con los que he tratado —productores y directoras— han llegado a un acuerdo con la realidad oscura. En lugar de comunicarse a través de los constructores de propaganda, conducen a sus actores y equipos a través del antagonismo de un mundo en el que las probabilidades de hacer la película, distribuir y vender a millones de espectadores son mil a una. Aprecian que las personas que trabajan para ellos aman el trabajo y viven por los pequeños triunfos que contribuyen al triunfo final.

Asimismo, los directores ejecutivos tienen que sentarse a la cabeza de la mesa o frente al micrófono y navegar por sus empresas a través de las tormentas de las malas economías y la dura competencia. Si miras a tu audiencia a los ojos, presenta tus desafíos realmente aterradores y dices: «Tendremos mucha suerte si superamos esto, pero esto es lo que creo que deberíamos hacer», te escucharán.

Para conseguir a la gente detrás de ti, puedes contar una historia veraz. La historia de General Electric es maravillosa y no tiene nada que ver con el culto de Jack Welch a la celebridad. Si tienes una gran visión de la vida, puedes verla en todos sus niveles complejos y celebrarla en una historia. Un gran CEO es alguien que ha llegado a un acuerdo con su propia mortalidad y, como resultado, tiene compasión por los demás. Esta compasión se expresa en historias.

Tomemos el amor al trabajo, por ejemplo. Hace años, cuando estaba en la escuela de posgrado, trabajaba como investigador de fraude de seguros. El demandante en un caso era un inmigrante que había sufrido una terrible lesión en la cabeza en la línea de montaje de un fabricante de automóviles. Había sido el ensamblador de ventanas más rápido en la línea y se sentía muy orgulloso de su trabajo. Cuando hablé con él, estaba esperando que le insertaran una placa de titanio en la cabeza.

El hombre había sido gravemente herido, pero la compañía pensó que era un fraude. A pesar de eso, permaneció increíblemente dedicado. Todo lo que quería era volver al trabajo. Conocía el valor del trabajo, sin importar cuán repetitivo sea. Se enorgullecía de ello e incluso de la compañía que lo había acusado falsamente. Lo maravilloso que habría sido para el CEO de esa compañía de automóviles contar la historia de cómo sus gerentes reconocieron la falsedad de su acusación y luego recompensaron al empleado por su dedicación. La empresa, a su vez, habría sido recompensada con un esfuerzo redoblado por parte de todos los empleados que escucharon esa historia.

### **¿Cómo descubren y desentierran las historias que quieren ser contadas?**

El narrador descubre una historia haciendo ciertas preguntas clave. Primero, ¿qué quiere mi protagonista para restablecer el equilibrio en su vida? El deseo es la sangre de una historia. El deseo no es una lista de compras, sino una necesidad fundamental que, si se satisface, detendría la historia en su camino. A continuación, ¿qué impide que mi protagonista logre su deseo? ¿Fuerzas dentro? ¿Duda? ¿Miedo? ¿Confusión? ¿Conflictos personales con amigos, familia, amantes? ¿Conflictos sociales que surgen en las diversas instituciones de la sociedad? ¿Conflictos físicos? ¿Las fuerzas de la Madre Naturaleza? ¿Enfermedades letales en el aire? ¿No hay tiempo suficiente para hacer las cosas? ¿El maldito auto que no arranca? Los antagonistas vienen de las personas, de la sociedad, del tiempo, del espacio y de cada objeto en él, o de cualquier combinación de estas fuerzas a la vez. Entonces, ¿cómo decidiría mi protagonista actuar para lograr su deseo frente a estas fuerzas antagónicas? Es en la respuesta a esa pregunta que los narradores descubren la verdad de sus personajes, porque el corazón de un ser humano se revela en las decisiones que toma bajo presión. Finalmente, el narrador se inclina hacia atrás del diseño de eventos que él o ella ha creado y pregunta: «¿Puedo creer esto? ¿No es ni una exageración ni un suave enjabonamiento de la lucha? ¿Es esto una palabra honesta, aunque el cielo caiga?»

### **¿Ser un buen narrador te convierte en un buen líder?**

No necesariamente, pero si entiendes los principios de la narración, probablemente tengas un buen entendimiento de ti mismo y de la naturaleza humana, y eso inclina las probabilidades a tu favor. Puedo enseñar los principios formales de las historias, pero no a una persona que realmente no ha vivido. El arte de contar historias requiere inteligencia, pero también exige una experiencia de vida que he notado en directores de cine dotados: el dolor de la infancia. El trauma infantil te obliga a una especie de esquizofrenia leve que te hace ver la vida simultáneamente de dos maneras: Primero, es experiencia directa en tiempo real, pero al mismo tiempo, tu cerebro la registra como material, material a partir del cual crearás ideas de negocios, ciencia o arte. Como un cuchillo de doble filo, la mente creativa corta a la verdad del yo y a la humanidad de los demás.

El autoconocimiento es la raíz de toda gran narración. Un narrador crea todos los personajes del yo haciendo la pregunta: «Si yo fuera este personaje en estas circunstancias, ¿qué haría?» Cuanto más entiendas tu propia humanidad, más podrás apreciar la humanidad de los demás en todas sus luchas buenas contra malas. Yo diría que los grandes líderes que Jim Collins describe son personas con un enorme conocimiento de sí mismo. Tienen autocomprensión y respeto a sí mismos equilibrados por el escepticismo. Los grandes narradores, y sospecho, grandes líderes, son escépticos que entienden sus propias máscaras, así como las máscaras de la vida, y este entendimiento los hace humildes. Ellos

ven a la humanidad en los demás y tratan con ellos de una manera compasiva pero realista.  
Esa dualidad hace un líder maravilloso.