

CÓMO CONTAR UNA GRAN HISTORIA (HOW TO TELL A GREAT STORY)

by Carolyn O'Hara. July 30, 2014

Contamos historias a nuestros compañeros de trabajo y compañeros todo el tiempo, para persuadir a alguien de apoyar nuestro proyecto, para explicar a un empleado cómo podría mejorar o para inspirar a un equipo que se enfrenta a desafíos. Es una habilidad esencial, pero ¿qué hace que una historia convincente en un contexto empresarial? ¿Y cómo puedes mejorar tu habilidad para contar historias que persuadan?

Lo que dicen los expertos

En nuestra era saturada de información, los líderes empresariales «no serán escuchados a menos que estén contando historias», dice Nick Morgan, autor de *Señales de Poder* y presidente y fundador de Palabras públicas, una consultora de comunicaciones. «Los hechos y las cifras y todas las cosas racionales que creemos que son importantes en el mundo de los negocios en realidad no se quedan en nuestras mentes en absoluto», dice. Pero las historias crean recuerdos «pegajosos» al unir emociones a las cosas que suceden. Esto significa que los líderes que pueden crear y compartir buenas historias tienen una poderosa ventaja sobre los demás. Y afortunadamente, todos tienen la capacidad de convertirse en un mejor narrador. «Estamos programados a través de nuestra biología evolutiva para ser consumidores y creadores de historias», dice Jonah Sachs, CEO de Estudios de Campo Libre y autor de *Ganar las guerras de la historia*. «Ciertamente se puede enseñar y aprender». A continuación, se explica cómo utilizar la narración para su beneficio.

Empezar con un mensaje

Cada ejercicio de narración debe comenzar preguntando: ¿Quién es mi audiencia y cuál es el mensaje que quiero compartir con ellos? Cada decisión sobre tu historia debe fluir de esas preguntas. Sachs dice que los líderes deberían preguntar: «¿Cuál es la moral central que estoy tratando de implantar en mi equipo?» y «¿Cómo puedo reducir eso a una declaración única convincente?» Por ejemplo, si su equipo se comporta como si el fracaso no fuera una opción, podría decidir transmitir el mensaje de que el fracaso es en realidad el abuelo del éxito. O si está tratando de convencer a los líderes sénior de asumir un riesgo apoyando su proyecto, podría transmitir que la mayoría de las empresas se basan en tomar oportunidades inteligentes. Primero cálmate en tu mensaje definitivo; luego puedes encontrar la mejor manera de ilustrarlo.

Use sus propias experiencias

Los mejores narradores miran a sus propios recuerdos y experiencias de vida para ilustrar su mensaje. ¿Qué eventos en tu vida te hacen creer en la idea que estás tratando de compartir? «Piense en un momento en el que sus propios fracasos condujeron al éxito en su carrera, o una lección que un padre o mentor impartió», dice Sachs. «Cualquiera de estas cosas puede ser interesantes puntos de entrada emocional a una historia.» Puede haber una tendencia a no querer compartir detalles personales en el trabajo, pero las anécdotas que ilustran la lucha, el fracaso y las barreras superadas son las que hacen que los líderes parezcan auténticos y accesibles. «La clave es mostrar tu vulnerabilidad», dice Morgan.

No te hagas el héroe

Dicho esto, no te hagas la estrella de tu propia historia. «Una historia sobre su coche con chófer y tener millones en opciones de acciones no va a mover a sus empleados», dice Morgan. Puedes ser una figura central, pero el enfoque final debe estar en las personas

que conoces, en las lecciones que has aprendido o en los eventos que has presenciado. Y siempre que sea posible, debe esforzarse por «hacer que el público o los empleados sean el héroe», dice Morgan. Aumenta su compromiso y disposición a creer en su mensaje. «Una de las principales razones por las que escuchamos historias es para crear una creencia más profunda en nosotros mismos», dice Sachs. «Pero cuando el narrador habla de lo grandes que son, el público se cierra». Cuanto más celebre sus propias decisiones, menos probable será que su audiencia se conecte con usted y con su mensaje.

Resaltar una lucha

Una historia sin un desafío simplemente no es muy interesante. «Los buenos narradores entienden que una historia necesita conflicto», dice Morgan. ¿Hay un competidor que necesita ser superado? ¿Un desafío de mercado que hay que superar? ¿Una industria resistente al cambio que necesita ser transformada? No tengas miedo de sugerir que el camino por delante será difícil. «En realidad nos gusta que nos digan que va a ser difícil», dice Morgan. «Los líderes inteligentes dicen a los empleados: 'Esto va a ser difícil. Pero si todos nos juntamos y aguantamos ahí, lograremos algo asombroso al final'». Una historia bien elaborada incrustada en ese tipo de grito de rally significa «no tienes que exigir cambio o esfuerzo», dice Sachs. «La gente se convertirá en sus socios en el cambio», porque quieren ser parte del viaje.

Manténgalo sencillo

No todas las historias que cuentan tienen que ser una épica sorprendente, al borde de su asiento. Algunas de las historias más exitosas y memorables son relativamente simples y directas. No deje que los detalles innecesarios resten su mensaje principal. Trabajar desde el principio de que «menos es más». Uno de los mayores errores que puedes cometer es «poner demasiados detalles del tipo equivocado», dice Morgan. No le digas a tu público qué día de la semana fue, por ejemplo, o qué zapatos llevabas si no avanza la historia de una manera ingeniosa. Pero transportar a su audiencia con unos pocos detalles interesantes y bien colocados —cómo se sintió, la expresión en un rostro, los humildes comienzos de una empresa ahora genial — puede ayudar a sumergir a sus oyentes y a llevar a casa su mensaje.

La práctica perfecciona

La narración es una «forma de arte real» que requiere esfuerzos repetidos para hacer lo correcto, dice Morgan. Practica con amigos, seres queridos y colegas de confianza para perfeccionar tu mensaje en la historia más eficaz y eficiente. Y recuerda que las recompensas pueden ser inmensas. «Las historias son la herramienta viral original», dice Sachs. «Una vez que cuentas una historia muy convincente, lo primero que alguien hace es pensar, '¿A quién puedo contarle esta historia?' Por lo tanto, durante los tres minutos adicionales que pasas codificando una comunicación de liderazgo en una historia, verás devoluciones que duran meses y quizás incluso años».

Principios a recordar

Hacer:

- Considere a su audiencia: elija un marco y detalles que mejor resuenen con sus oyentes.
- Identifique la moral o el mensaje que desea impartir.
- Encuentre inspiración en sus experiencias de vida.

No lo hagas:

- Suponer que no tienes potencial para narrar historias: todos tenemos en nosotros lo necesario para contar historias memorables.
- Darte el papel protagonista.
- Saturar tu historia con detalles innecesarios.

Caso práctico #1: Incluir conflictos para motivar e inspirar

Josh Linkner estaba preocupado de que sus empleados se volvieran complacientes. Entonces, Linkner el CEO de ePrize, una compañía de promociones interactivas con sede en Detroit, había visto a su compañía convertirse en el líder dominante en la industria de las promociones en línea casi de la noche a la mañana. A mediados de la década de 2000, «teníamos un crecimiento doble y triple cada año», dice. «Me preocupaba que empezáramos a aferrarnos a nuestro éxito anterior en lugar de forjar un nuevo éxito, y que nuestra creatividad disminuiría».

«La grandeza a menudo se logra frente a la adversidad», dice, «pero no teníamos un competidor contra el que disparar».

Así que inventó un némesis falso. En una reunión de toda la compañía, se puso de pie y anunció que había un nuevo competidor descarado llamado Slither. «Les dije a todos que eran más grandes que nosotros, más rápidos que nosotros y más rentables», dice. «Sus inversores tenían bolsillos más profundos. Su huella era mejor y estaban innovando a un ritmo que nunca había visto».

La historia fue recibida con risas alrededor de la habitación (era obvio que la compañía era una artimaña), pero la idea pronto se incorporó dentro de la cultura de ePrize. Los ejecutivos siguieron reforzando la historia de Slither con comunicados de prensa falsos sobre las impresionantes ganancias trimestrales de su competidor o infusiones de capital, y pronto el impulso de mejorar al rival imaginario comenzó a impulsar un mejor rendimiento.

«Inspiró la creatividad», dice Linkner. «En sesiones de lluvia de ideas, usamos Slither como referente. En vez de decir: «Bien, chicos, tenemos que reducir nuestro tiempo de producción. ¿Cómo vamos a hacer eso?» Yo dije, «La gente de Slither acaba de reducir dos días a su ciclo productivo. ¿Cómo creen que lo hicieron? Y los tableros se llenaron de ideas.»

Caso práctico #2: Ancla la historia en tus experiencias personales

Vince Molinaro, director general de la práctica de liderazgo en Knightsbridge Human Capital Solutions, el mayor asesor de recursos humanos de Canadá, les dice a los clientes que sabe exactamente cuándo su carrera se enfocó. Fue en su primer trabajo fuera de la universidad, con una organización que ayudaba a las personas necesitadas a recuperarse y ponerse de pie. A Vince le encantó la misión, pero le pareció que el ambiente era poco inspirador. «Todo el mundo hacía lo que les tocaba», dice. «Recuerdo que pensé: '¿Eso es todo? ¿Así es trabajar en el mundo real?»

Una gerente senior llamada Zinta sintió que Vince quería tener un mayor impacto, y le pidió que se uniera a varios colegas similares en un comité para hacer de su lugar de trabajo un ambiente más positivo. Comenzaron a hacer cambios sutiles, y las actitudes de los compañeros de trabajo comenzaron a mejorar. «Vi de primera mano cómo un solo gerente puede cambiar la cultura de un lugar», dice.

Luego, Zinta fue diagnosticada con cáncer de pulmón agresivo. En su ausencia, la cultura de la oficina comenzó a revertir. En una visita para ver a Zinta en el hospital, Vince le contó sobre el decepcionante giro de los acontecimientos. Lo sorprendió con una confesión: Como nunca había fumado y no tenía antecedentes de cáncer en su familia, estaba convencida de que su enfermedad era una función directa de aguantar un ambiente de trabajo tóxico durante tanto tiempo.

Poco después, Zinta envió a Vince una carta diciéndole que se enfrentaría a una elección importante a lo largo de su vida. Podría permitir que las actitudes negativas de otros influyeran en su comportamiento, o perseguir metas profesionales debido al sentido de logro personal que ofrecían. «En su tiempo de necesidad, se acercó a mí», dice. «Ella fue una mentora para mí, aunque no tenía que serlo».

Dos semanas después, Zinta falleció. Pero la carta cambió la vida de Vince, inspirándolo a dejar su trabajo y comenzar su propio negocio de consultoría dedicado a ayudar a la gente a ser mejores líderes. «He visto el tipo de clima y cultura que un gran líder puede crear», dice. «Durante los últimos 25 años, he intentado emular eso». Todavía tiene la carta de Zinta.

Cuando Vince comenzó a compartir esta historia con sus clientes de liderazgo, se sorprendió por su reacción. «Había una conexión que tenían conmigo que fue realmente sorprendente, dice. «Es como si me hubieran visto en formas que no podía comunicar directamente».

«También les hace pensar en su propia historia y en los líderes que los han influenciado. En mi caso, fue un gran líder. A veces son de los malos de los que aprendes mucho». Sea cual sea el caso, dice, el poder proviene de compartir tu historia con las personas que lideras para que entiendan mejor lo que te motiva.



Carolyn O'Hara is a writer and editor based in New York City. She's worked at The Week, PBS NewsHour, and Foreign Policy. Follow her on Twitter at [@carolynohara1](https://twitter.com/carolynohara1).
