



Harvard Business Review

América Latina

Las cuatro verdades del contador de historias

por Peter Guber

Diciembre 2007

Reimpresión R0712C-E

Las historias que conmueven y cautivan a las personas son aquellas que son reales para el narrador, la audiencia, el momento y la misión.

Las cuatro verdades del contador de historias

por Peter Guber

Mi negocio es contar historias cautivadoras. Como director de películas, para mí es clave comprender cómo estas historias afectan a las audiencias, por qué razón una historia es un éxito inmediato de taquilla mientras que otra es un total fracaso que no logra conectar. He tenido la buena suerte de trabajar con algunos de los narradores más talentosos del mundo –dotados directores, novelistas, guionistas, actores y otros productores– que me han brindado la oportunidad de adquirir un conocimiento acerca de la alquimia de las grandes historias. No me malinterprete, una película exitosa todavía es una meta difícil de alcanzar y yo también he tenido que aguantar mi parte de fracasos. No obstante, la experiencia al menos me ha brindado una noción clara respecto de los elementos clave de una historia y de cómo aprovechar su poder.

El poder de narrar una historia también es clave para mi trabajo como ejecutivo de una empresa y emprendedor. Con los años, he aprendido que la capacidad para articular su propia historia o la de una empresa es clave en casi todas las etapas de la gestión de un emprendimiento. Esto opera así a lo largo de la cadena alimenticia empresarial: un gran vendedor sabe contar una historia en la cual el producto es el héroe. Un exitoso gerente de línea puede motivar al equipo para que haga un tra-

bajo extraordinario mediante una historia que muestre cómo el sacrificio en el corto plazo genera el éxito en el largo plazo. Un CEO eficaz usa un relato emocional acerca de la misión de la empresa para atraer a inversionistas y socios, para fijar metas superiores y para inspirar a los empleados.

A veces, una historia bien armada incluso puede transformar una situación que parece desastrosa en un triunfo inesperado.

A mediados de los años 80, en PolyGram, yo era productor de una serie televisiva llamada *Oceanquest*, que viajó por todo el mundo –desde la Antártica pasando por Baja California hasta la Micronesia– filmando las aventuras acuáticas de un equipo de buzos expertos y científicos. El elenco incluía a la ex Miss Universo, Shawn Weatherly, una novata que actuaba como representante del público en casa.

Uno de los segmentos que queríamos incluir, y que era clave para el éxito del programa, era explorar las aguas prohibidas del puerto de La Habana, donde galeones y barcos piratas habían transportado tesoros desde el siglo 16. Había un solo problema: ni el gobierno estadounidense ni el régimen comunista de Fidel Castro querían un equipo de estadounidenses filmando ahí.

Alegando que nuestra misión era meramente científica y pacífica, logramos, con la ayuda de los ex secretarios de estado

Henry Kissinger y Alexander Haig, obtener el permiso del Departamento de Estado estadounidense. Pero la autorización de parte del gobierno cubano para filmar debajo del agua resultó más difícil de obtener. Apostando que finalmente obtendríamos la autorización, navegamos hacia Cuba, montamos nuestros equipos en la Marina Hemingway, y filmamos algunas tomas en la superficie en distintas ubicaciones mientras esperábamos noticias del régimen. Nos estábamos jugando un costo hundido de millones de dólares.

Finalmente, un funcionario local llegó con un anuncio sorpresivo: Fidel Castro se había interesado en forma personal en nuestro proyecto y visitaría el puerto prontamente (después supimos que Castro era un defensor del medioambiente y un aficionado al buceo scuba).

“¿Podríamos usar la oportunidad de su visita para solicitar permiso para filmar en el puerto?” preguntamos.

El funcionario levantó los hombros. “El Presidente se quedará acá sólo diez minutos”, respondió. “Pero por cierto, tienen libertad para contar su historia. Sólo recuerden, no se permiten autógrafos ni regalos”.

Por cierto, ya habíamos entregado todo tipo de información acerca de nuestro proyecto a la oficina del gobierno cubano en Washington. Pero era en forma de datos muertos, sin alma o drama. No era de sorprenderse que nuestra petición hubiese recibido un indolente “no.” Estaba decidido a no cometer de nuevo el mismo error.

Llegó Castro (o Brisa Fresca, el nombre clave que le pusimos en forma privada) en compañía de su séquito. Para que su experiencia fuera interactiva, hicimos una exposición de nuestros equipos más sofisticados en la cubierta de nuestro barco principal: vehículos submarinos, trajes de buzo, cámaras de alta tecnología. Como era de esperar, Brisa Fresca estaba impresionado, aunque parecía aún más interesado en el amistoso saludo de la señorita Weatherly quien todavía portaba el traje de baño que había usado para filmar aquel día.

Una vez que se rompió el hielo, comencé a narrar la historia del puerto de La Habana y sus siglos como núcleo del comercio mundial, la diplomacia, las intrigas y las guerras. La motivación central para los primeros exploradores del Nuevo Mundo había sido la búsqueda de tesoros. Como punto neurálgico del imperio comercial de España y como “puerta estratégica al Golfo de México”, La Habana había sido parte integral de esta búsqueda, su puerto había sido el centro de navegación a través del cual el oro de América fluía camino hacia la corte real española. Piratas, buques de guerra privados, espías y fuerzas imperiales rivales –incluyendo la Armada Británica– habían recorrido sus aguas, buscando tesoros y secretos militares y económicos, y compitiendo para adquirir influencia. Expliqué cómo usaría-

mos tecnología de vanguardia para llevar la increíble historia de Cuba a las audiencias televisivas a nivel internacional.

Mientras hablaba, observé cómo Castro jugaba con el equipo y escuchaba con creciente interés la historia del pasado del puerto de La Habana. Finalmente, infringí la regla del burócrata, y obsequié al líder cubano un diente gigante (18 centímetros de largo, 13 de ancho) de un megalodon, un tiburón prehistórico que alguna vez merodeó por las aguas de La Habana.

¿El resultado final? Castro pasó cuatro horas con nosotros, y nos permitió filmar en cualquier lugar del puerto que quisiéramos. Capturamos varias horas de atractivo material televisivo. Mi improvisada historia, y la historia de La Habana, lograron el éxito. “Los mares pertenecen a toda la humanidad”, recordé a Castro, “y también lo hace esta historia. Usted es el guardián de la historia de La Habana y es usted quien debería compartirla con el mundo”.

Esta experiencia me impulsó –no por primera vez y ciertamente no por la última– a intentar recolectar algunas verdades básicas acerca de cómo las historias pueden ser utilizadas para hacer que las personas le ayuden a lograr metas y, en última instancia, a inspirar el éxito en los negocios. Las historias, por cierto, pueden tomar muchas formas, desde las anticuadas palabras en una página hasta películas cargadas con efectos especiales digitales. En este artículo me limitaré primordialmente a historias como la que usé con Castro: las narraciones orales en las cuales un solo narrador se dirige a un oyente o más. Independientemente de si la audiencia la compone un puñado de colegas o clientes en un almuerzo, o 10.000 asistentes en un congreso que escuchan un discurso formal, los secretos de una gran historia son generalmente los mismos.

El líder como contador de historias

Como parte de mi incesante trabajo destinado a descubrir estos secretos, convencí hace poco a un grupo diverso de líderes y expertos en la narración de historias provenientes de los mundos de los negocios, la educación y la industria del entrenamiento, para reunirse en torno a una cena e intercambiar conocimientos acerca de la narración de historias. En un hermoso atardecer de primavera, nos reunimos en mi casa en Los Angeles. Con un banquete sobre una gran mesa baja, y con las luces de la ciudad centelleando en los cerros más abajo, nos dimos el lujo de gozar de una cascada de ideas. A medida que el vino fluía, también lo hicieron las bromas, las historias, y las observaciones generadas por los siglos de experiencia reunidos en aquella sala. Y a pesar de las grandes diferencias en nuestras trayectorias, encontré que volvíamos una y otra vez a un tema: la importancia clave de la verdad como una característica de una historia poderosa así como de un narrador eficaz.

Peter Guber (petergmandalay@gmail.com) ha sido el máximo ejecutivo de varias empresas multinacionales de entretenimiento, incluyendo Sony Pictures, PolyGram, y Columbia Pictures, y ha producido películas como *Cuando los hermanos se encuentran*, *Batman*, y *El color púrpura*. Actualmente es presidente del consejo de administración y CEO de Mandalay Entertainment Group en Los Angeles, presentador del programa semanal de entrevistas sobre la industria del cine *Shootout* de AMC, y profesor de UCLA School of Theater, Film & Television.

Antes de seguir, quisiera aclarar dos concepciones erradas acerca de la narración de historias que suelen tener muchas personas del mundo de los negocios.

Primero, muchas de estas personas creen que todo esto se trata sólo de entretenimiento. Pero el uso de una historia no sólo para deleitar sino para instruir y orientar ha sido un elemento que ha estado presente desde muy antiguo en la historia de la cultura humana. Podemos ver que se remonta a miles de años atrás, a los días de los chamanes y la hoguera de la tribu. Era él quien registraba la historia oral de la tribu, codificando sus creencias, valores y reglas en los cuentos sobre sus grandes héroes, sus triunfos y tragedias. Las lecciones de vida o muerte requeridas para perpetuar la supervivencia de la comunidad estaban entrelazadas en estas historias: “No salimos a cazar en el Gran Bosque, no desde aquel día terrible cuando tres de nuestros hombres más valientes fueron muertos por bestias desconocidas. Les contaré cómo ocurrió aquello...”

La narración de historias desempeña un rol similar hoy en día. Es una de las herramientas más poderosas del mundo para obtener resultados asombrosos. Para el líder, la narración de una historia está orientada hacia la acción, es una fuerza para transformar sueños en metas y luego en resultados.

En segundo lugar, muchas personas suponen que narrar una historia de alguna forma u otra se contrapone con la autenticidad. Desde esta perspectiva, el gran contador de historias es un tejedor de cuentos que entretienen sin tener su raíz en la verdad. La imagen de Hollywood como “Tinseltown” –una tierra de fantasía e incredulidad suspendida que nos permite escapar-nos de la realidad, e incluso nos manipula para hacer aquello–refuerza esta noción. Pero las grandes historias no entran en conflicto con la verdad. En el mundo de los negocios y en otros ámbitos, siempre se construye sobre la integridad de la historia y de su narrador. En consecuencia, durante nuestro simposio con cena se enfatizó la verdad como pilar de la narración.

Reflexionando sobre las lecciones e ideas generadas durante nuestro cónclave, he extraído cuatro tipos de verdades que se encuentran en una historia eficaz.

Verdad para el narrador

Como se menciona arriba, la autenticidad es una cualidad clave del contador de historias. Debe ser congruente con su historia, y su lengua, sus pies y su billetera deben avanzar en la misma dirección. El consumado chamán moderno conoce sus valores más profundos y los revela en su historia con honestidad y candor.

Jim Sinegal, cofundador y CEO de Costco, cuenta una historia de negocios que encarna los valores que él ha ayudado a inculcar en su empresa. A menudo cuenta cómo en 1996 Costco hacía un buen negocio vendiendo jeans de Calvin Klein a US\$ 29,99. Cuando un astuto comprador consiguió un mejor acuerdo para un nuevo lote de jeans, las directrices de la empresa que imponían un límite estricto a los márgenes máximos de beneficio dictaron un precio más bajo de US\$ 22,99. Costco

podría haber mantenido el precio original, quedándose con siete dólares más para su propio bolsillo. Pero Sinegal insistió en traspasar el ahorro a los clientes porque consideraba que el enfoque de la empresa en el valor para el cliente era clave para su éxito. Hasta la fecha, la historia se sigue contando en los pasillos de Costco. Transmite vívidamente un mensaje acerca de los valores de la empresa, y en parte este mensaje tiene eco porque está alineado con la personalidad de su autor. Sinegal contesta su propio teléfono, gana un sueldo anual de sólo US\$ 350.000 (una fracción de lo que gana la mayoría de los CEO de las grandes empresas), y firmó un contrato de empleo que consiste en una sola página, todo lo cual se traduce en menos costos para los clientes.

En la cena de narraciones que organicé, el guionista ganador del Oscar, Ron Bass, lo expresó de la siguiente manera, haciendo un paralelo con el mundo de la política: “Cuando vendo una historia, tengo que venderme a mí mismo, a quien yo soy. Lo mismo se aplica en el caso de cada líder, en los negocios o en cualquier otro ámbito. Miren a Barack Obama. Su historia se trata completamente acerca de quién es él. Y todo lo que él representa es parte de esa historia, incluyendo su presencia física: el contacto visual, la mano en el hombro, el sonido de su voz”.

Ser fiel con uno mismo también significa mostrar y compartir emociones. El espíritu que motiva a la mayoría de los grandes narradores de historias es, “Quiero que ustedes sientan lo que yo siento” y la narración eficaz está hecha para que aquello ocurra. Es así como la información se liga con la experiencia y se vuelve inolvidable.

Pero compartir emociones no es fácil. Tal como señaló Teri Schwartz, la decana de la escuela de cine y televisión de Loyola Marymount University: “Exige generosidad por parte del narrador de la historia”. ¿Por qué? Porque a menudo requiere que uno sea vulnerable y esto es un desafío para muchos líderes, ejecutivos, vendedores y emprendedores. Al exponer voluntariamente ansiedades, temores y defectos, el narrador permite que la audiencia se identifique con él o ella, lo que lleva a los oyentes a un lugar de comprensión y catarsis, y esto, en última instancia, impulsa la acción. Cuando narré la historia acerca del puerto de La Habana a Castro –parado sobre la cubierta de un barco repleta de equipos costosos que esencialmente habíamos llevado por si teníamos suerte, confiado en mi capacidad para ganarme la confianza del gobernador todopoderoso de Cuba– tenía mucho que perder y el resultado era incierto.

He aquí el desafío para el narrador de historias de negocios: debe entrar en el corazón de sus oyentes, donde viven sus emociones, aun cuando la información que quiere transmitir se apodera de espacio en sus cerebros. Nuestras mentes están relativamente abiertas, pero cuidamos el corazón con celo, ya que conocemos el poder que tiene para conmovernos. Por consiguiente, aunque la mente es parte de la meta, el corazón es el verdadero blanco. Para llegar a él, el ejecutivo visionario que perfecciona su historia debe primero exhibir su propio corazón abierto.

Verdad para la audiencia

Siempre hay un contrato implícito entre el narrador y su audiencia. Incluye una promesa de que las expectativas del oyente, una vez despertadas, serán satisfechas. Los oyentes le dan su tiempo al contador de historias con la idea de que éste lo usará de forma prudente. Para la mayoría de las personas de negocios, el tiempo es el recurso más escaso, y el contador de historias que no respeta aquello tendrá que pagar un alto costo. Satisfacer esta promesa es lo que quiero decir cuando hablo de la “verdad para la audiencia”.

Para satisfacer los términos de este contrato –y lo ideal es hacerlo *con creces*– el gran narrador destina tiempo a comprender qué es lo que saben sus oyentes, qué es lo que les importa y qué es lo que quieren escuchar. Luego crea los elementos esenciales de esta historia de manera que resuenen elegantemente frente a estas necesidades, empezando en el lugar donde están los oyentes para llevarlos en una gratificante travesía emocional.

Esta travesía, que genera un estado psicológico alterado por parte del oyente, es la esencia de la narración de una historia. Los oyentes deben permanecer curiosos y en suspenso –preguntándose qué les ocurrirá luego– mientras confían en que es seguro entregarse a la travesía y que el lugar de destino valdrá la pena.

La verdad para la audiencia tiene varias consecuencias prácticas para el arte de contar historias.

Primero, es necesario probar la historia con personas que aún no son adeptas para así adquirir una perspectiva realista de cómo podría reaccionar su verdadera audiencia. Ron Bass encuentra útil esta estrategia: “De hecho”, dice, “tengo mi propia empresa de desarrollo de historias. Consiste en tres o cuatro mujeres jóvenes que representan mi ‘departamento de marketing’. Yo pruebo todo con ellas, cada idea nueva, cada escena, giro argumental, el desarrollo de los personajes, cada gran discurso. Estudio sus reacciones y luego, y aún más importante, estudio *mi* reacción ante la reacción de ellas. No necesariamente sigo sus consejos. Lo que debo seguir es mi propio instinto más profundo y esto se revela de la manera más clara cuando veo cómo reacciono a las emociones y los pensamientos de otras personas”.

Los líderes de negocios también necesitan estar en contacto con sus oyentes –no deben ser serviles ni arrogantes, sino receptivos– para saber cómo dirigirlos. Elegir la historia correcta para sus oyentes significa enfrentar muchos callejones sin salida y topes para encontrar la mejor ruta.

En segundo lugar, necesita identificar las necesidades emocionales de su audiencia y tendrá que satisfacerlas con integridad. No basta con ofrecer datos correctos, también es necesario lograr el toque emocional. Todos los narradores de historias están en el negocio del manejo de expectativas y deben asumir la responsabilidad por conducir a los oyentes de manera eficaz por la experiencia de la historia, incorporando tanto la sorpresa como el cumplimiento de la expectativa. Al final de la historia,

los oyentes deberían pensar, “Nunca esperamos *aquello*, pero de todos modos tiene una lógica perfecta”. Por consiguiente, una gran historia nunca es plenamente predecible de antemano, pero sí se puede proyectar en retrospectiva.

Tercero, es necesario contar la historia de manera interactiva, de modo que las personas sientan que han participado en darle forma a la experiencia de la historia. Esto requiere de voluntad para renunciar a la propiedad de la historia. El narrador debe reconocer que la historia es más grande que él o ella y debe recurrir a la ayuda de su audiencia.

Esto, tal como señaló guionista Chad Hodge durante nuestra cena, puede significar, “ayudar a la persona a verse como el héroe de la historia”, independientemente de si la trama implica vencer a los malos o lograr algún gran objetivo de negocios. “Todos quieren ser una estrella, o al menos sentir que la historia les habla directamente o que los describe”, dijo Hodge. Los líderes de negocios deben aprovechar este impulso usando la narración de historias para colocar al oyente en el centro de la acción. Tal como aconsejó Hodge: “Anime a su gente a que se una a su travesía, su búsqueda, y que alcance la meta que yace al final de la travesía”. Recuerde, por ejemplo, cómo yo puse el foco sobre el pasado histórico del gran puerto de La Habana y coloqué a Castro en el centro de la narración, como el actual guardián del puerto.

Teri Schwartz de Loyola Marymount University desarrolló la idea de Hodge: “Haga que el ‘yo’ de su historia se transforme en ‘nosotros’ de modo que la tribu o la comunidad entera pueda congregarse y unirse detrás de su experiencia y de la idea que encarna”.

Piense en cómo Sallie Krawcheck –ex CEO de Smith Barney y actualmente, con poco más de 40 años, la joven presidenta del consejo de administración y CEO de la división de Gestión Global de Patrimonio de Citigroup– establece un vínculo con aquellas personas que se podrían sentir intimidadas por su fama como mujer brillante y por su rápido ascenso a la cumbre del sector de servicios financieros. A menudo cuenta la historia de su vida de una manera con la cual es fácil identificarse con ella, recordando cómo durante su adolescencia se sentía marginada en la escuela de niñas donde estudió porque usaba anteojos, frenillos y zapatos correctivos, y cómo eso la preparó para las exigencias de su vida profesional. Ha dicho a la prensa de negocios que “no había nada que pudieran hacerme en Salomon Brothers en los años 80 que fuera peor que estar en séptimo grado”.

Cuando uno escucha a Krawcheck describir su travesía en estos términos, uno sabe exactamente cómo ella se siente. Uno se llena de ganas de apoyarla, y si usted es miembro de su equipo en Citigroup, estará listo para seguirla donde sea que lo lleve.

Tal vez igual de importante, los líderes de negocios deben reconocer que la forma en que la audiencia responde físicamente al narrador de la historia es una parte integral de ésta y de cómo ha sido contada. Una respuesta emocional y comunal –muchas risas, gritos de susto, expresiones de consternación, gritos de

rabia— es una fuerza vinculante que el narrador debe aprender a orquestar apelando a los sentidos y las emociones.

En ninguna parte esto es más evidente que en el final de la historia. Lograr que la audiencia vitoree, se pare, y vocalice su respuesta a una conclusión dramática y estimulante crea un contagio emocional positivo, genera un efecto emocional fuerte y duradero, e impulsa el llamado a la acción que hace el líder de negocios. El final de una gran narración es lo primero que una audiencia recuerda. La prueba definitiva de una buena historia no es si los oyentes se van felices o tristes al final. Más bien, es si el final es emocionalmente satisfactorio, una experiencia que valga la pena tener, un gran momento catártico, no sólo dedos pegajosos y unas cuantas palomitas de maíz sin comer.

Si coordina eficazmente las respuestas emocionales, logrará transferir la propiedad de la historia al oyente, transformándolo en un partidario que impulsará el marketing viral de su mensaje.

Verdad para el momento

Un gran contador de historias nunca cuenta dos veces una historia y de la misma manera. Más bien, ve lo que es único en cada experiencia de narración y responde plenamente a las exigencias. Una historia acerca de su empresa debe sonar distinta cada vez. Independientemente de si la cuenta a 2.000 clientes en una conferencia, a 500 vendedores en una reunión de marketing, a diez analistas de bolsa en una conferencia telefónica, o a tres CEO tomando un trago, usted debe adaptarla a la situación. El contexto de la narración siempre es parte de la historia. En el caso de mi argumento frente a Castro, la historia tenía que parecer espontánea, una respuesta natural al inspirador escenario histórico que era la Marina Hemingway (nombrada en honor de uno de los mayores contadores de historias del siglo 20). Y así fue, aunque la información había sido recopilada con anticipación. En esencia, su organización y entrega fueron el “estreno” de esta historia específica.

Aquí hay una paradoja. Los grandes narradores se preparan de forma obsesiva. Piensan acerca de sus historias, las trabajan y las vuelven a trabajar. Como Scott Adelson, un banquero de inversiones que usa el arte de narrar para ayudar a sus clientes a recaudar capital en mercados públicos, dijo en nuestra cena: “La repetición misma y la práctica que ésta genera es un elemento clave de una buena narración. Cuando ayudamos a las empresas a venderse en Wall Street, a menudo vemos al CEO y a su equipo presentar su historia 10, 20, 30 veces. Y, por lo general, cada narración es mejor y más atractiva que la anterior”.

Al mismo tiempo, el gran narrador es lo suficientemente flexible como para dejar de lado el guión e improvisar cuando la situación lo requiere. De hecho, la preparación intensiva y la improvisación son dos caras de la misma moneda. Si usted conoce bien su historia, entonces puede improvisarla sin perder el hilo o el enfoque.

En la cena de los narradores, el científico y escritor de ciencia

ficción Gentry Lee nos contó acerca de la ocasión cuando participó en un panel abierto al público acerca de abducciones por extraterrestres. Los otros tres miembros de la comisión eran dos personas que alegaban haber sido raptadas por extraterrestres, y John Mack, el fallecido psiquiatra de Harvard que creía en estas historias y las investigaba. Tal como es de esperar, las dos personas que habían sido raptadas contaban historias animadas, vívidas y fascinantes. Los oyentes estaban literalmente de pie, aplaudiendo y vitoreando. John Mack echó leña al fuego al declarar que estas historias podían ser confirmadas por muchas otras que había estudiado.

Lee había preparado una respuesta detallada para las historias de abducciones, desde la perspectiva de un científico, que mostraba cómo el poder de la imaginación es capaz de hacer aparecer fantasías que se sienten, se ven y parecen ser convincentemente reales. Pero entendió que la delirante audiencia no estaba de humor para absorber su larga presentación. Por consiguiente, optó por descartarla para evitar una guerra de historias contradictorias y simplemente usó una única y sorprendente observación para desvirtuar las historias de los abducidos. Sólo dijo:

“Mi amigo Carl Sagan solía decir, ‘Las afirmaciones extraordinarias requieren evidencia extraordinaria’. Bueno, hemos escuchado algunas historias maravillosas hoy, que presentan afirmaciones extraordinarias. Yo sólo quisiera señalar lo siguiente: cientos de personas que creen haber sido abducidas por extraterrestres han contado historias como las que acabamos de oír. Sin embargo, a pesar de estos cientos de supuestas abducciones nadie ha traído ni un solo objeto de recuerdo, ni una herramienta ni un documento ni una copa ¡ni siquiera un dedal! Dada la ausencia total de evidencia física ¿podemos *realmente* creer estas afirmaciones extraordinarias?”

Esta declaración sencilla y sin adornos —improvisada en aquel momento para remecer a la audiencia de modo que adoptara una nueva forma de pensar— transformó completamente la situación. La mayor parte del gentío cambió su postura desde verdaderos creyentes a reflexivos escépticos en sólo minutos.

Para el narrador bien entrenado, la espontaneidad y la economía pueden ser elegantes y poderosas.

Verdad para la misión

Un gran narrador está dedicado a una causa más allá del yo. Esa misión está encarnada en sus historias, que capturan y expresan los valores en los que cree y que quiere que otros adopten como suyos. En consecuencia, debe haber una propuesta de valor en la historia misma que sea merecedora de su audiencia.

La misión podría ser a escala nacional e incluso global: hacer llegar a un hombre a la Luna y devolverlo sin contratiempos a la Tierra. Ganar la Guerra Fría y llevar la libertad a millones de personas en todo el mundo. Revertir el calentamiento global y salvar el planeta.

O la causa podría ser más modesta pero aún así importante, al menos para el narrador y su audiencia: reestructurar una em-

presa que está a punto de hundirse y salvar cientos de empleos. Introducir un excelente servicio nuevo al mercado y mejorar las vidas de los clientes.

De todos modos, el objetivo del narrador es capturar su misión en una historia que evoque fuertes emociones y adquiera la aprobación y apoyo de sus oyentes. Todo lo que hace debe servir a esa misión.

Esto explica la pasión que exudan los grandes narradores. Infunden sus historias con significado porque realmente creen en la misión. Yo verdaderamente creía que nuestro programa acerca de la historia del puerto de La Habana era importante: habíamos llegado para hacer algo que era más grande que el torbellino temporal de negociaciones políticas entre nuestros países, y lo habíamos apostado todo con ese viaje.

Cuando la verdad para la misión entra en conflicto con la verdad para la audiencia, la verdad para la misión debería triunfar. El líder que conoce a sus oyentes es capaz de ganar su confianza y usar prudentemente ese capital en pos de su misión. Pero esto no significa decir a las personas exactamente aquello que quieren escuchar. Eso es mimarlas y, tal como ha aprendido Hollywood, constituye una fórmula para una historia mediocre. En efecto, a veces es necesario hacer exactamente lo contrario. Durante nuestra cena, Colin Callender, presidente de HBO Films, dijo que varias de las producciones más exitosas de HBO son aquellas que las pruebas de audiencias clasificaron como potenciales fracasos.

Incluso en la actual era cínica y egocéntrica, las personas estás desesperadas por creer en algo más grande que ellas. El narrador desempeña un papel clave al brindarles una misión en la que pueden creer y a la que pueden dedicarse. En su calidad de chamán moderno, el líder de negocios visionario explota el anhelo humano de ser parte de una buena causa. Un líder que quiere usar el poder de la narración debe recordar esto y comenzar con una causa que merece dedicación.

Uno de los líderes de negocios más creativos en la actualidad es Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank de Bangladesh y pionero del movimiento de microcrédito, el cual aboga por proporcionar pequeños préstamos a los pobres. Cuando se dirige a posibles socios para solicitarles su apoyo para el microcrédito, narra una versión de la siguiente historia:

“Fue una aldeana llamada Sufiya Begum quien me enseñó la verdadera naturaleza de la pobreza en Bangladesh. Como muchas otras mujeres en las aldeas, Sufiya vivía con su marido y sus pequeños hijos en una desmoronada choza de barro con un techo de paja que goteaba. Para obtener alimentos para su familia, Sufiya trabajaba el día entero en su enlodado patio fabricando taburetes de bambú. Sin embargo, a pesar de tanto trabajo, era incapaz de sacar a su familia de la pobreza. ¿Por qué?”

(Por cierto, “¿Por qué?” es una pregunta retórica. Pero al plantearla se genera la curiosidad de los oyentes además del deseo de escuchar la respuesta, y ellos confían en que Yunus

podrá ofrecerla).

“Al igual que muchas otras personas de la aldea, Sufiya dependía del prestamista local para el dinero que necesitaba para comprar bambú para sus taburetes. Pero el prestamista sólo le entregaba el dinero con la condición de que él tendría el derecho exclusivo a comprar todo lo que ella producía a un precio determinado por él. Es más, la tasa de interés que cobraba era increíblemente alta, variando desde 10% por semana hasta 10% por día.

Sufiya no era la única. Hice una lista de las víctimas de este negocio de préstamos de dinero en la aldea de Jobra. Una vez que terminé, tenía los nombres de 42 víctimas que habían pedido prestado un monto total de 856 taka, equivalente a menos de US\$ 27. ¡Qué gran lección fue para mí, un profesor de economía!

Ofrecí US\$ 27 de mi propio bolsillo para sacar a estas víctimas de las garras del prestamista. La conmoción que esta pequeña acción creó entre la gente me involucró aún más. Si era capaz de hacer felices a tantas personas con una cantidad tan pequeña de dinero, ¿por qué no hacer más?

Desde ese entonces, ésa ha sido mi misión”.

Cuando Yunus cuenta esta historia de los orígenes del microcrédito, conmueve a sus oyentes, que incluyen a banqueros, CEO y altos funcionarios gubernamentales. Ellos se hacen parte de la ola emocional de la historia de Yunus, la cual culminó en 2006 cuando Yunus y el Grameen Bank recibieron el Premio Nobel de la Paz. Cuando cierra su historia pidiendo a sus oyentes que ayuden a fomentar préstamos asequibles para todos los pobres del mundo, casi siempre recibe una ovación de pie, en conjunto con una gran cantidad de personas que desean comprometerse.

El corazón inalterado de la narración de historias

Las formas de las historias han evolucionado constantemente desde la época de los chamanes. Los géneros literarios desde la poesía épica hasta el drama y la novela usan las historias como llamados políticos o sociales a la acción. Las innovaciones tecnológicas –blogs, películas, radio, televisión, Internet– han brindado nuevas formas de registrar, presentar y diseminar historias. Pero no son los efectos especiales o los ceros y unos de la revolución digital los que más importan, son las expresiones de sorpresa y satisfacción que el narrador evoca en la audiencia. La tecnología de punta es una gran herramienta para capturar y transmitir palabras, imágenes e ideas, pero el poder de la narración radica fundamentalmente en las técnicas que apuntan al corazón.

Al fin y al cabo, las palabras e ideas presentadas de una manera que cautivan las emociones del oyente son lo que le dan solidez a una historia. Es esta tradición oral la que está en el centro de nuestra capacidad para motivar, vender, inspirar, comprometer y dirigir.