



Harvard Business Review
América Latina

Contar historias que mueven y conmueven

Una conversación con el guionista Robert McKee

Junio 2003

Reimpresión R0306B-E

Olvídense del PowerPoint y las estadísticas. Para comprometer de verdad a la gente se requieren historias. El más destacado consultor de guiones de Hollywood revela los secretos para narrarlas.

Contar historias que mueven y conmueven

Una conversación con el guionista Robert McKee

La persuasión es el asunto central en los negocios. Hay que convencer a los clientes de comprar los productos o servicios de su empresa, a los empleados y los colegas de proseguir con el nuevo plan estratégico o la reorganización, a los inversionistas de comprar o no vender sus acciones, y a los socios de aprobar el próximo negocio. Pero a pesar de la fundamental importancia de la persuasión, la mayoría de los ejecutivos tiene dificultades para comunicarse, y no hablemos siquiera de inspirar. Con demasiada frecuencia se pierden en la ornamentación del lenguaje de la empresa: las diapositivas de PowerPoint, esos secos memos y las misivas hiperbólicas del departamento de comunicaciones corporativas. Incluso los esfuerzos más cuidadosamente investigados y presentados, suelen ser recibidos con cierto cinismo, lasitud o franco desinterés.

¿Por qué es tan difícil la persuasión y qué se puede hacer para entusiasmar

a la gente? En busca de las respuestas a estas preguntas, Bronwyn Fryer, editor sénior de **HBR**, visitó en Los Angeles al profesor de guiones más conocido y respetado del mundo, Robert McKee. Escritor y director premiado, McKee se fue a California después de realizar su doctorado en Artes Cinematográficas en la University of Michigan. Hizo clases en School of Cinema and Television de la University of Southern California, antes de formar su propia empresa, Two-Arts. Ésta ofrece asesoría en el arte de narrar historias a una audiencia mundial de escritores, productores, actores y ejecutivos de la industria del entretenimiento.

Los estudiantes de McKee han escrito, dirigido y producido cientos de películas exitosas, incluyendo *Forrest Gump*, *Erin Brokovich*, *The Color Purple*, *Gandhi*, *Monty Python and the Holy Grail*, *Sleepless in Seattle*, *Toy Story* y *Nixon*. Han ganado 18 Premios Oscar, 109 Premios Emmy, 19 Writers Guild Awards y 16 Directors Guild of America Awards. Brian

Cox, ganador de un Emmy, retrata a McKee en la película de 2002 *Adaptation*, sobre la vida de un escritor de guiones quien intenta adaptar el libro *The Orchid Thief (El Ladrón de Orquídeas)*. McKee también trabaja como consultor de proyectos para productoras de películas y televisión, tales como Disney, Pixar y Paramount, y asimismo para grandes corporaciones como Microsoft, que periódicamente envía todo su personal creativo a sus conferencias.

McKee cree que los ejecutivos pueden comprometer a sus oyentes en un nivel totalmente novedoso si prescinden de las diapositivas PowerPoint y, en cambio, aprenden a contar buenas historias. En su libro súper ventas *Story: Substance, Structure, Style and the Principles of Screenwriting*, publicado en 1997 por Harper Collins, McKee sostiene que las historias “lleen una profunda necesidad humana por captar los patrones de vida, no meramente como ejercicio intelectual, sino como una experiencia muy

personal, emocional". A continuación presentamos una versión editada de la conversación con McKee.

¿Por qué debería un CEO o un ejecutivo prestar atención a un guionista?

Gran parte del trabajo de un CEO consiste en motivar a la gente para lograr determinadas metas. Para conseguirlo, es necesario comprometer sus emociones y la llave para abrir sus corazones son las historias. Hay dos maneras de persuadir a la gente. La primera utiliza la retórica convencional, aquella en la que la mayoría de los ejecutivos ha sido entrenada. Consiste en un proceso intelectual y en el mundo de los negocios suele ser una presentación PowerPoint en la cual usted dice, "éste es el mayor desafío de nuestra empresa y esto necesitamos llevar a cabo para prosperar". Y construye el argumento proporcionando estadísticas, hechos y citas de autoridades. Pero existen dos problemas con la retórica: primero, las personas a las cuales se le está hablando, tienen sus propias autoridades, estadísticas y experiencias. Mientras trata de persuadirlas, están discutiendo con usted en sus respectivas mentes. Segundo, si tiene éxito en convencerlas, lo ha hecho sólo desde una perspectiva intelectual. Eso no es lo suficientemente bueno, porque la gente no se siente inspirada a actuar sólo mediante la razón.

La otra manera de persuadir a la gente, y que es bastante más poderosa, es unir una idea a una emoción. La mejor forma de hacer esto consiste en narrar una historia irresistible. En una narración no sólo se teje una cantidad de información, sino que se despiertan también las energías y emociones del oyente. Persuadir con una historia es muy difícil. Cualquiera persona inteligente puede sentarse a hacer listas. Preparar un argumento utilizando la retórica tradicional requiere racionalidad, pero muy poca creatividad. Pero se necesita mucha perspicacia y capacidad narrativa para presentar una idea que contenga suficiente potencialidad narrativa para ser memorable. Si usted puede dominar la imaginación y los principios de una historia bien contada, logrará poner de pie a la gente en medio de atronadores aplausos, en lugar

de verlos bostezar e ignorarlo.

Entonces, ¿qué es una historia?

En esencia, una historia expresa cómo y por qué cambia la vida. Comienza con una situación en la cual la vida está en un relativo equilibrio. Usted va a trabajar un día tras otro, una semana tras otra, y todo está bien. Usted espera que todo siga igual. Pero entonces se produce un evento –en los guiones lo llamamos el "incidente detonante"– que desequilibra la vida. Usted se cambia de trabajo, o el jefe muere de un ataque al corazón, o un gran cliente amenaza con abandonar. La historia continúa describiendo la forma en la cual, en un esfuerzo por recuperar el equilibrio, las expectativas subjetivas del protagonista se estrellan contra una realidad objetiva de nula cooperación. Un buen narrador de historias describe cómo es lidiar con estas fuerzas opositoras, pidiéndole al protagonista profundizar la búsqueda, trabajar con menores recursos, tomar decisiones difíciles, actuar a pesar de los riesgos, hasta lograr, por último, descubrir la verdad. Todos los narradores de historias –desde los antiguos griegos, pasando por Shakespeare y hasta hoy día– han lidiado con este conflicto fundamental entre las expectativas subjetivas y la cruel realidad.

¿Cómo podría un ejecutivo aprender a narrar historias?

Las historias le han sido grabadas a uno miles de veces desde que su madre lo sentó en su falda. Usted ha leído buenos libros, ha visto películas y ha asistido al teatro. Es más, los seres humanos desean en forma natural trabajar mediante historias. La psicología cognitiva describe la forma en la cual la mente humana, en su intento de comprender y recordar, ensambla las partes y piezas de la experiencia para conformar una historia, comenzando con un deseo personal, un objetivo de vida, y luego retrata la lucha contra las fuerzas que obstaculizan ese deseo. Las historias son acerca de cómo recordamos. En cambio, tenemos la tendencia a olvidar las presentaciones PowerPoint.

La gente de negocios no sólo debe co-

nocer y comprender el pasado de sus empresas, sino también debe proyectar el futuro. ¿Y cómo se imagina uno el futuro? Como una historia. Se crean en la mente escenarios de posibles eventos futuros para tratar de ver anticipadamente la vida de su empresa o su propia vida personal. Así, si una persona de negocios comprende que su propia mente desea conformar una experiencia en forma natural para transformarla en una historia, la clave para conmover a una audiencia consiste en no negar este impulso sino aceptarlo, y narrar una buena historia.

¿Qué hace que una historia sea buena?

Definitivamente no debe contar un cuento que de principio a fin describe la forma en la cual los resultados cumplen las expectativas. Es aburrido y banal. En cambio, sí debe mostrar la lucha entre las expectativas y la realidad con toda su sordidez.

Por ejemplo, imaginemos la historia de una empresa nueva de biotecnología que llamaremos Chemcorp, cuyo CEO debe persuadir a algunos banqueros de Wall Street para que inviertan en su firma. Podría informarles que Chemcorp descubrió un compuesto químico que previene los ataques al corazón, mostrándoles una cantidad de diapositivas ilustrativas acerca del tamaño del mercado, el plan de negocios, la tabla organizacional, y así sucesivamente. Los banqueros asentarían muy caballerosamente, reprimiendo los bostezos mientras están pensando en la cantidad de otras empresas mejor posicionadas en el mercado que Chemcorp.

O el CEO podría transformar su discurso de ventas en una historia, empezando con alguien cercano a él, digamos su padre, que murió de un ataque al corazón. Y por lo tanto, es la naturaleza misma la primera antagonista a la cual el CEO protagonista debe enfrentar. La historia podría desarrollarse así: en su dolor se da cuenta de que si hubiera habido alguna indicación química de la enfermedad al corazón, la muerte de su padre podría haber sido evitada. Su empresa descubre una proteína que se hace presente en la sangre justo antes de los

ataques y desarrolla una prueba de bajo costo y que es fácil de administrar.

Pero ahora se enfrenta a un nuevo antagonista: las autoridades sanitarias, la FDA. El proceso de aprobación está lleno de riesgos y peligros. La FDA rechaza la primera solicitud, pero nuevas investigaciones revelan que la prueba se comporta aún mejor de lo esperado, y así, la agencia aprueba una segunda solicitud. Mientras tanto, Chemcorp se está quedando sin dinero y un socio clave se retira para formar su propia empresa. Ahora Chemcorp se encuentra en una carrera a muerte por registrar la patente.

Esta acumulación de antagonistas genera un gran suspenso. El protagonista ha sembrado en la cabeza de los banqueros la idea de que la historia podría no tener un final feliz. A estas alturas, cuando ya los tiene sentados al borde de las sillas, les dice: “ganamos esta carrera, obtuvimos la patente, estamos en disposición de transformarnos en una empresa que se transa en la bolsa y salvar un cuarto de millón de vidas al año”. Y ahí los banqueros lo llenarán de dinero.

¿No está hablando aquí sobre exageración y manipulación?

No. Aún cuando la gente de negocios a menudo es suspicaz respecto de las historias por las razones que sugiere, el hecho es que las estadísticas son utilizadas para contar mentiras, grandes mentiras. Y los informes contables a menudo son sólo porquerías disfrazadas, basta con mirar a Enron y WorldCom.

Cuando la gente me pide ayuda para transformar sus presentaciones en historias, empiezo haciendo preguntas. Hago una especie de psicoanálisis de sus empresas y aparecen dramas notables. Pero la mayoría de las empresas y ejecutivos oculta la ropa sucia, las dificultades, los antagonistas y las peleas. Prefieren presentar al mundo una imagen rosada y aburrida. Pero como narrador de historias, debe colocar los problemas en la primera fila y luego explicar cómo se resolvieron. Al contar la historia de sus luchas contra antagonistas reales, la audiencia lo ve como una persona interesante y dinámica. Y yo sé que el método de contar historias fun-

ciona bien, porque después de haber realizado consultorías con una docena de corporaciones cuyos jefes narraron interesantes historias a Wall Street, todas consiguieron el dinero que buscaban.

¿Qué hay de malo en pintar un mundo positivo?

Suena falso. Se puede enviar un comunicado de prensa acerca del aumento de las ventas y un futuro brillante, pero su audiencia sabe que no es así de fácil. Los oyentes saben que usted no es intachable; saben que su competidor no es tan malo; saben que ha arreglado su información para que su empresa se vea mejor. Los comunicados de prensa positivos, con cuadros ficticios y exagerados, más bien lo perjudican, ya que fomentan la desconfianza en la gente que está tratando de convencer. Sospecho que la mayoría de los CEO no le cree a sus propia gente de relaciones públicas. Y si ni ellos mismos creen en todo el bombo, ¿por qué habría de creerlo el público?

La gran ironía de la vida es que lo que la hace digna de ser vivida no viene del lado positivo. Todos podríamos ser soñadores, pero la vida no lo permitiría. La energía para vivir proviene del lado oscuro. Proviene de todo lo que nos hace sufrir. Mientras luchamos contra estos poderes negativos, nos vemos obligados a vivir con mayor profundidad y de manera más completa.

Entonces, ¿reconocer este lado oscuro lo hace más convincente?

Por supuesto. Porque somos más veraces. Uno de los principios de la narración de historias es comprender que todos vivimos en el pavor. El miedo aparece cuando no sabemos qué pasará. El pavor se da cuando se sabe qué pasará, pero no hay nada que podamos hacer para detenerlo. La muerte es el gran pavor. Todos vivimos en una sombra de tiempo siempre decreciente, y entre ahora y entonces podrían suceder toda clase de cosas malas.

La mayoría de nosotros reprime este pavor. Nos libramos de él traspasándolo a otras personas mediante el sarcasmo, la estafa, el abuso, la indiferencia—cruel-

dades grandes y pequeñas. Todos cometemos esas pequeñas maldades que nos alivian las presiones y nos hacen sentirnos mejor. Después, racionalizamos nuestra mala conducta y nos convencemos de ser buenas personas. Las instituciones hacen lo mismo: niegan la existencia de lo negativo, y al mismo tiempo castigan a otras instituciones o a sus empleados con el traspaso de este pavor.

Si usted es realista, sabe que esto es parte de la naturaleza humana. De hecho, se percata de que esta conducta constituye el fundamento de toda la naturaleza. El imperativo de la naturaleza consiste en seguir la regla de oro de la supervivencia: haz a los demás lo que ellos te hacen a ti. En la naturaleza, si usted ofrece cooperación y le devuelven cooperación, todo está bien. Pero si usted ofrece cooperación y le devuelven antagonismo, usted da antagonismo a cambio, y a montones.

Desde la época en que los humanos se sentaban alrededor del fuego en las cavernas, hemos contado historias para ayudarnos a convivir con el pavor de la vida y la lucha por sobrevivir. Todas las grandes historias iluminan el lado oscuro. No estoy hablando de la llamada maldad “pura”, porque eso no existe. Todos somos malos y buenos y estos estados están en continua batalla. El ex CEO de Enron, Kenneth Lay, dice que los despidos masivos y el hecho que se esfumaran los ahorros de los empleados no fueron intencionales. Y Hannibal Lecter es agudo, encantador y brillante, pero se come los hígados de la gente. Las audiencias valorizan la veracidad de los narradores de historias, aceptan el lado oscuro de los seres humanos y lidian honestamente con los sucesos antagónicos. La historia genera una energía positiva y realista en aquellos que la escuchan.

¿Significa que se debe ser pesimista?

No es una cuestión de ser optimista o pesimista. Me parece que los seres humanos civilizados son escépticos, son personas que no creen nada sólo por su apariencia. El escépticismo es otro de los principios del narrador de historias. El escéptico comprende la diferencia entre el texto y lo dicho entre líneas, y siempre

está buscando lo que realmente está sucediendo. El escéptico está a la caza de la verdad bajo la superficie de la vida, sabiendo que los sentimientos y pensamientos de las instituciones y personas son inconscientes y no se expresan. El escéptico está siempre tratando de mirar detrás de la máscara. Los jóvenes en las calles, por ejemplo, con sus tatuajes, aros, cadenas y cueros, usan notables máscaras, pero el escéptico sabe que la máscara es sólo un personaje. En su interior, quienquiera que trabaje tan duramente para parecer violento, es un blandengue. La gente genuinamente dura no hace esfuerzos por parecerlo.

Entonces, ¿una historia oscura produce energía positiva en los oyentes?

Cien por ciento. Seguimos a la gente en la cual creemos. Los mejores líderes con los cuales he colaborado –productores y directores– han llegado a aceptar la realidad oscura. En vez de comunicarse por medio de especialistas en relaciones públicas, dirigen y lideran a sus actores y a su equipo a través del antagonismo de un mundo en el cual las posibilidades de terminar la película, distribuirla y venderla a millones de espectadores de cine, son de mil a uno. Ellos agradecen que la gente con la cual trabajan, adoren su trabajo y vivan de los pequeños triunfos con los cuales contribuyen al triunfo final.

Del mismo modo, los CEO deben presidir o pararse frente al micrófono y dirigir la navegación de sus empresas en medio de tempestades de la mala economía y la fuerte competencia. Si usted mira a su audiencia a los ojos, hace saber los desafíos realmente atemorizadores y dice: “vamos a tener más suerte que el demonio si nos libramos de esto, pero he aquí lo que creo que debemos hacer”, la audiencia lo escuchará.

Para que la gente lo siga, usted puede contar una historia verídica. La historia de GE es maravillosa y no tiene nada que ver con el culto a la celebridad de Jack Welch. Si usted tiene una visión grandiosa de la vida, puede contemplarla en toda su complejidad y celebrarla en una historia. Un gran CEO es alguien que ha aceptado su mortalidad y como resultado, tiene compasión por los demás. Esta

compasión se expresa en historias.

Tome el amor al trabajo, por ejemplo. Hace años, cuando estudiaba mi postgrado, trabajé como investigador de fraudes de seguros. El reclamante en uno de los casos era un inmigrante que había sufrido una terrible herida en la línea de montaje de un fabricante de autos. Cuando hablé con él, estaba esperando la inserción de una placa de titanio en la cabeza.

El hombre tuvo graves lesiones, pero la empresa creyó que era un fraude. A pesar de eso, todo lo que quería era volver a trabajar. Se enorgullecía de su trabajo, aún en la empresa que lo había acusado falsamente. Qué maravilloso habría sido para el CEO de esa empresa narrar la historia de cómo sus ejecutivos habían reconocido su error y haber entonces premiado a ese empleado por su dedicación.

¿Cómo descubren los narradores las historias que merecen ser contadas?

El narrador descubre una historia haciendo ciertas preguntas clave. Primero, ¿qué desea mi protagonista para restaurar el equilibrio en su vida? El deseo constituye la sangre de la historia. El deseo no es una lista de compras sino una necesidad esencial que, si se satisface, pondría de inmediato fin a la historia. Luego, ¿qué está impidiendo a mi protagonista concretar su deseo? ¿Fuerzas interiores? ¿Dudas? ¿Confusión? ¿Conflictos personales con amigos, la familia, una amante? ¿Conflictos sociales originados en diversas instituciones de la sociedad? ¿Conflictos físicos? ¿Las fuerzas de la madre naturaleza? ¿Enfermedades letales en el aire? ¿Poco tiempo para realizar las cosas? ¿El maldito auto que no quiere partir? Los antagonistas provienen de la gente, la sociedad, el tiempo, el espacio y cada objeto existente en él, o cualquier combinación simultánea de todas estas fuerzas. Entonces, ¿cómo debería mi protagonista decidir su forma de actuar para lograr sus deseos frente a estas fuerzas antagónicas? Es en la respuesta a esta pregunta cuando los narradores de historias descubren la verdad de sus personajes, porque el corazón del ser humano se revela

en sus elecciones hechas bajo presión. Finalmente, el narrador da un paso atrás para observar la estructura de los eventos creados por él y se pregunta: “¿creo en esto? ¿No será una exageración o una minimización de la lucha? ¿Es ésta una narración honesta, aunque el mundo se venga abajo?”

¿Ser un buen narrador lo transforma a uno en buen líder?

No necesariamente, pero si usted comprende los principios de la narración, probablemente también se comprenderá bien a sí mismo, comprenderá la naturaleza humana y eso inclina las posibilidades a su favor. Yo puedo enseñar los principios formales de las historias, pero no a una persona que no haya tenido experiencias de vida. El arte de contar historias requiere inteligencia, pero también una experiencia de vida que he encontrado en directores talentosos: el dolor de la infancia. El trauma de la niñez lo fuerza a una especie de suave esquizofrenia que lo hace ver la vida en dos formas simultáneas: primero, es una experiencia en tiempo real, pero al mismo tiempo, su mente la graba como un material a partir del cual usted puede crear ideas de negocios, ciencia o arte. Como un cuchillo de doble filo, la mente creativa corta la verdad del propio ser y la humanidad de los demás.

El auto conocimiento es la raíz de toda gran narrativa. Un narrador de historias crea todos los personajes a partir del propio yo mediante la pregunta “si yo fuera el personaje en estas circunstancias, ¿qué haría?”. Mientras más conozcas tu propia humanidad, más apreciarás la humanidad de los demás en todas sus luchas del bien contra el mal. Yo diría que los grandes líderes descritos por Jim Collins son personas con enorme auto-conocimiento y, sospecho, grandes líderes. Son escépticos capaces de comprender sus propias máscaras y también las máscaras de la vida, y esta comprensión los vuelve humildes. Ven la humanidad en los demás y tratan con ellos en una forma compasiva y al mismo tiempo realista. Esta dualidad produce un gran líder.

Reimpresión R0306B-E