

¿Cuál es su historia?

Todos construimos narrativas acerca de nosotros mismos: de dónde venimos, adónde vamos. Los tipos de historias que contamos hacen una diferencia enorme en qué tan bien lidiamos con el cambio.

por **Herminia Ibarra y Kent Lineback**

EN UN RECIENTE EVENTO DE NETWORKING, altos ejecutivos que habían perdido sus muy bien remunerados trabajos corporativos como parte de una reducción general, se turnaban para contar qué es lo que habían hecho antes y qué esperaban hacer ahora. Una persona tras otra se levantaba y recitaba, en orden cronológico, una larga lista de credenciales y puestos. Muchos comenzaban con su primer trabajo, algunos incluso con su lugar de nacimiento. El recuento fue meticuloso.

La mayoría gastaba sus dos minutos asignados aun antes de llegar al punto crucial: contar qué estaban buscando. Los que sí dejaban tiempo para redondear su exposición, tendían a enumerar cuatro o cinco cosas disparejas que les gustaría hacer para adelante. En las sesiones de feedback que seguían a cada ronda de presentaciones, era difícil ayudar a estos “narradores de datos”. La gente que escuchaba no lograba entender con facilidad cómo sus conocimientos y contactos podían calzar con la situación del narrador. Lo que es peor, no se sentían obligados a intentarlo en serio.

En nuestros estudios y coaching sobre reorientación de carreras profesionales hemos sido testigos de cómo mucha gente tiene dificultades en explicar qué es lo que quieren hacer para adelante y por qué un cambio tiene sentido. En el contexto de la elaboración de un libro, uno

Publicación original: enero de 2005

¿Cuál es su historia?

de nosotros ha estudiado una amplia variedad de giros en las carreras; el otro ha trabajado extensamente con organizaciones e individuos sobre el uso de la narrativa para provocar un cambio positivo. Cada uno ha asistido a suficientes eventos de networking para saber que el descrito no es poco frecuente. Pero también hemos visto a mucha gente que, estando en medio de una transición significativa, ha usado eficazmente los contactos y ha enrolado con éxito a partidarios. Lo que hemos sacado en limpio es que existe sobre todo un factor que hace la diferencia: la capacidad de construir una buena historia.

Por qué necesita una historia

Todos contamos historias acerca de nosotros mismos. Las historias nos definen. Conocer bien a una persona significa conocer su historia: las experiencias formativas que la moldearon, los ensayos y cruce de caminos que la han puesto a prueba. Cuando queremos que alguien nos conozca, compartimos las historias sobre nuestra infancia, nuestras familias, nuestros años escolares, nuestros primeros amores, el desarrollo de nuestra visión política, y así sucesivamente.

Pero rara vez es más necesaria una buena historia como cuando se está por realizar un cambio mayor en la dirección profesional: cuando uno está dejando A sin haberse ido aún, y se está moviendo hacia B sin haber llegado aún. En tiempos de transiciones tan inquietantes, contar una historia convincente a los colegas, jefes, amigos o familia –o también a extraños en una sala de conferencia– inspira creencia en nuestros motivos, carácter y capacidad de alcanzar las metas que nos hemos fijado.

Seamos claros: al insistir en el uso de una narrativa eficaz no estamos abriendo las puertas hacia grandes cuentos. Con “historia” no nos referimos a “inventar algo para hacer parecer como buena una situación mala”. Más bien estamos hablando acerca de recuentos que son profundamente verdaderos y tan envolventes que la gente que escucha siente que tienen una participación en nuestro éxito. Esta dinámica estaba ausente en el evento descrito al inicio. Sin una historia, no existía un contexto para que los datos profesionales tuvieran un significado, no existía la promesa de un tercer acto en el cual el drama se resolvería al alcanzar una meta (obtener un empleo, por ejemplo).

Crear y contar una historia que tenga resonancia también ayuda a creer en uno mismo. La mayoría experimentamos la transición hacia una nueva vida laboral como un tiempo de confusión, pérdida, inseguridad e incertidumbre. Estamos asustados y nos preguntamos: “¿Algún día miraré para atrás y diré que eso fue lo mejor que me ha pasado?”, “¿o me dará cuenta de que fue el comienzo del fin, de que todo fue cuesta abajo a partir de ahí?”. Oscilamos entre aferrarnos al pasado o abrazar el futuro. ¿Por qué? Porque hemos perdido el hilo narrativo de nuestra vida profesional. Sin una historia convincente que le otorgue a nuestra vida un significado, unidad y propósito, nos sentimos perdidos y sin rumbo. Necesitamos una buena historia para asegurarnos de que nuestros

Los elementos clave de una historia clásica

TODAS LAS grandes historias, desde *Antígona* a *Casablanca* y *la Guerra de las Galaxias*, obtienen su poder de varias características básicas.

- **Un protagonista que le preocupa al oyente.** La historia tiene que ser sobre una persona o grupo con cuya lucha podamos relacionarnos.
- **Un catalizador que convence al protagonista a actuar.** El mundo ha cambiado de alguna forma, de manera que hay algo importante en juego. Típicamente, el primer acto de una obra de teatro se dedica a establecer este hecho. Depende del protagonista colocar las cosas nuevamente en su lugar.
- **Pruebas y tribulaciones.** El segundo acto de la historia comienza con obstáculos que producen frustración, conflicto y drama, y que muchas veces llevan al protagonista a cambiar de un modo esencial. Como en *La Odisea*, las pruebas revelan, testean y dan forma al carácter del protagonista. Se pasa el tiempo en tierras salvajes, lejos del hogar.
- **El punto crítico.** Representa el punto de no retorno, que concluye el segundo acto. El protagonista ya no puede hacer o ver las cosas de la misma forma como lo hacía antes.
- **La resolución.** Es el tercer acto, en el cual el protagonista triunfa de manera magnífica o fracasa de manera trágica.

Ésta es la clásica estructura narrativa de comienzo-medio-final que Aristóteles definió hace 2.300 años y que ha sido usada innumerables veces. Parece reflejar la forma en que la mente humana quiere organizar la realidad.

planes tienen sentido, de que al seguir adelante no estamos desechando todo por lo que hemos trabajado tan duro y que egoístamente estamos poniendo en riesgo la familia y el sustento. Nos motivará y ayudará a soportar la frustración, el sufrimiento y el trabajo duro.

Entonces, una buena historia es crucial para realizar una transición exitosa. Pero muchos de nosotros no usamos el poder de contar historias en la búsqueda de nuestra causa. Y si construimos una historia, no lo hacemos bien. En parte ello se debe a que muchos hemos olvidado cómo se cuenta una historia. Pero los cuentos de transición, con sus problemas inherentes y tensiones, son incluso un desafío para los mejores narradores. Al no saber cómo resolver estos conflictos, nos retraemos a contar “simplemente los hechos”.

Su historia tiene un drama inherente

A primera vista no es tan obvio por qué las historias de transiciones deberían presentar tantos problemas. Éstas contienen el material que, casi por definición, caracteriza una buena narrativa (vea el recuadro “Los elementos clave de una historia clásica”). El protagonista es usted y lo que está en juego es su carrera. Sólo el amor, la vida y la muerte pueden ser más importantes. Y una transición es siempre acerca de un mundo que ha cambiado. Lo han dejado ir o usted ha decidido de alguna manera que su vida ya no funciona. Tal vez ha alcanzado un hecho o una percepción que representan un punto de no retorno, que marca el fin del segundo acto, que fue un período de frustración y lucha. Al final, si todo va bien, usted resuelve la tensión e incertidumbre y se embarca en un nuevo capítulo de su vida o carrera.

Las historias de transición no sólo contienen todos los elementos del cuento clásico, sino que destacan los más importantes. Fíjese en qué mueve a una historia. Es el cambio, conflicto, tensión, discontinuidad. Lo que nos engancha de una película o libro es el punto crítico, la ruptura con el pasado, el hecho de que el mundo ha cambiado de un modo intrigante y fascinante que obligará al protagonista a descubrir y revelar su verdadero yo. Sin esos elementos, la historia será plana. Carecerá de lo que el novelista John Gardner llamó la profluencia del desarrollo: la sensación de moverse hacia adelante, de ir hacia algún lado. Las historias de transición no tienen este problema.

Piense, por ejemplo, en la historia bíblica de la conversión de San Pablo. En su celo por la ley judía, Saúl se había vuelto un violento perseguidor de los cristianos. Camino a Damasco, según se cuenta la historia en el Nuevo Testamento, se vio rodeado por una luz y arrojado al suelo. Una voz del cielo se dirigió a él: “Saúl, Saúl, ¿por qué me persigues?”. Era incapaz de ver, pero después de cambiar su opinión acerca de los cristianos, vio, literalmente, la luz. Y así, Saúl se convirtió en Pablo, uno de los arquitectos principales de la cristiandad.

¿Qué podría ser más dramático? Como la saga Saúl-Pablo, muchos recuentos posteriores sobre un cambio de carrera incluyen sacudidas y gatillos: momentos palpables cuando las cosas confluyen en un punto y una opción deseable se materializa. De pronto el rumbo correcto se vuelve obvio, o dar el salto se ve fácil.

Así es como este punto crítico adquirió forma para Lucy Hartman, de 46 años, una ejecutiva de tecnología de la información (todos los nombres en este artículo han sido cambiados). Lucy parecía estar en el rumbo hacia la alta dirección, sea en su propia empresa o una nueva. Pero al realizarse un coaching, se le reveló una alternativa atractiva. Comenzó a preguntarse acerca de un futuro como consultora de desarrollo organizacional, pero aún no estaba muy lista para hacer ese cambio. Se fue a una empresa más pequeña donde sentía que podría aplicar todo lo que había aprendido en el coaching. “A estas alturas estaba claro que me quería mover hacia algo distinto”, dijo. “Pero necesitaba construir más confianza antes

de arriesgarme a reinventarme a mí misma. Por eso decidí quedarme en el ambiente de alta tecnología que conocía bien, pero también, volver a la universidad. Empecé una maestría en desarrollo organizacional, pensando que al menos haría de mí una mejor líder, y con la esperanza de que fuese un impulso para una transformación real”. Aun así, durante meses Lucy estuvo indecisa acerca de dedicarse exclusivamente a estudiar, convencida de que no era lo más sano renunciar a su empleo sin tener otro disponible.

Tres incidentes que se sucedieron rápidamente la convencieron. Primero, asistió a una conferencia sobre cambio organizacional donde escuchó a los gurús del sector y donde conoció a gente que trabaja en ese ámbito. Decidió que ésta era claramente la comunidad de la cual quería formar parte. Segundo, su empresa pasó por una adquisición, y para ella la reestructuración significaba un nuevo puesto cargado de maniobras políticas. Tercero, como ella misma cuenta, “un día mi marido simplemente me preguntó: ‘¿Eres feliz? Si lo eres, estúpido. Pero no te ves feliz. Cuando te pregunto cómo estás, siempre dices que estás cansada’”. Su pregunta desencadenó que renunciara a su empleo y se dedicara tiempo completo a su maestría.

La historia de Lucy ilustra la importancia de los puntos críticos. Los necesitamos para convencernos a nosotros mismos de que nuestras historias tienen sentido. Y a los oyentes les gusta, porque llevan a la historia a nuevas e interesantes direcciones. Hacen que el oyente se incline hacia adelante y haga la pregunta que cualquier historia efectiva debería concitar: “¿Qué pasó después?”.

El desafío de la historia de transición

Volvamos a ese evento de networking y a todas las historias monótonas (en verdad, no-historias) que contó la gente. Si las historias de transición, con su drama y discontinuidad, se prestan tan bien para una narración vívida, ¿por qué tanta gente sólo cuenta los datos básicos de sus carreras y evita los excitantes puntos críticos?, ¿por qué tantos trataron de mostrar los cambios en sus vidas como incrementales, como extensiones lógicas de lo que hacían antes?, ¿por qué no le dieron importancia a todas las peculiaridades de la narrativa?

Para comenzar, ello se debió a que intentaban contar una historia estando aún en medio del segundo acto. Mire la historia de Lucy y se dará cuenta de que los puntos críticos que describe no eran muy distintos de incidentes que todos vivimos a diario. Sólo tuvieron un gran significado para Lucy porque ella les dio importancia. Para la mayoría, los puntos críticos son como los de Lucy en vez de los de Saúl. Tienden a ser mucho más obvios al ser contados, que al ser vividos. Tenemos que aprender a usarlos para propulsar hacia adelante nuestras historias.

Además, las historias de transición son desafiantes porque contarlas requiere desnudar algunas emociones. El oyente debe saber que hay algo personalmente en juego para usted.

¿Su currículum cuenta una historia?

AUNQUE LOS términos muchas veces se usan indistintamente, existe una gran diferencia entre un currículum y una hoja de vida. Un currículum es una lista exhaustiva y estrictamente cronológica acerca de los hechos de su vida profesional. Si cuenta una historia, ésta se construye enteramente en la mente del lector.

Si les quiere dar una forma narrativa a sus credenciales utilice una hoja de vida, y entienda que será más que probable que necesitará más de una versión. Según las alternativas de empleo o de carrera que esté explorando, cada una destacará e interpretará la experiencia de modo diferente.

El proceso de construir una hoja de vida es tan valioso como el producto mismo, ya que supone hacer un borrador de su historia. Cada cosa en la hoja de vida debe apuntar hacia un objetivo, el que, por supuesto, es el clímax de la historia que está narrando. Elabore tres partes.

Primero, describa la posición que quiere.

Segundo, construya una lista con viñetas de su experiencia destacada que claramente demuestre su capacidad de hacer ese trabajo. Considere cualquier experiencia que tenga (no se olvide del trabajo voluntario o cualquier otra cosa que venga al caso). E identifique cuáles apoyan la historia que está contando.

Tercero, resuma su trabajo profesional. Esta parte de su hoja de vida tiene la apariencia de un currículum, en orden cronológico invertido, e incluye todos los cargos relevantes que ha tenido. Por cada trabajo muestre las fechas de empleo, así como sus responsabilidades y logros. Estas descripciones se insertan de igual forma como la experiencia destacada. De hecho, cada afirmación en la sección de experiencia destacada (que apoya su objetivo general) debe encontrar sustento en sus resúmenes de empleo.

Siga estos pasos y su hoja de vida contará una historia coherente. El trabajo que ha realizado y las habilidades e intereses que ha desarrollado y revelado apuntarán hacia una resolución clara y deseada: el objetivo que indicó.

Es algo difícil de hacer cuando usted está en una entrevista de trabajo o cuando le habla a extraños.

Hay otro asunto que complica las historias de vida (en especial aquellas sobre discontinuidad): una buena historia no

sólo requiere nuestra confianza en el oyente, sino que también debe inspirar al oyente a confiar en nosotros. Una historia sobre una discontinuidad en la vida hace sonar las alarmas respecto de las habilidades, dependencia y previsibilidad del narrador. El oyente se pregunta: “¿por qué debo creer que puede sobresalir en un nuevo ámbito si no tiene un historial que mostrar?”. Y a un nivel más profundo, merodean sospechas aun mayores: “¿Por qué debo confiar en que usted no cambiará de opinión acerca de esto?, ¿acaso no cambió de opinión antes?”.

Contar una historia de vida que enfatiza elementos tan jugosos como la transformación y la discontinuidad es una invitación para que formulen preguntas sobre quiénes somos y si podemos merecer confianza. Nadie quiere contratar a alguien que probablemente se desvíe en una dirección inesperada cada seis meses. Así, les restamos importancia a esas cosas que podrían volver nuestras historias convincentes. Para ganar la confianza de nuestro oyente, nos presentamos como seguros, pero también aburridos y poco notables.

¿Existe una manera de contar una historia animosa e inspirar la confianza en el otro? Sí, pero requiere de una comprensión profunda de lo que realmente lleva a que la gente crea en lo que decimos.

La lucha por la coherencia

Todas las buenas historias tienen una característica tan básica y necesaria que muchas veces se asume. Esa cualidad es la coherencia, y es crucial en historias de vidas en transición.

Éste fue el desafío de Sam Tierman, un ex ejecutivo de recursos humanos al cual uno de nosotros le realizó un coaching durante una transición en su carrera. Sam había pasado 18 años al mando de RR.HH. en varios importantes bancos regionales, pero sus tres últimos empleos no terminaron bien. Por reducción de personal había salido de uno, había renunciado a otro por frustración, y había sido despedido del último, lo que finalmente lo llevó a darse cuenta de que tenía problemas en su carrera. Se sentía energizado por la interacción entre individuos y organizaciones, pero odiaba los aspectos mundanos y administrativos de su trabajo. Cuando tuvo un jefe que consideró RR.HH. una función estratégica y que incorporó al director de RR.HH. en la mesa de la alta gerencia, prosperó. Pero cuando trabajó para alguien que veía RR.HH. como un taller mecánico –“Encuentre las partes, busque los beneficios y mantenga al fisco alejado”– Sam odiaba su empleo. En su último trabajo, sus sentimientos eran obvios, y un problema menor con un análisis de personal causó su salida. Sam había asumido ese puesto con muchas esperanzas. El CEO que lo contrató consideraba RR.HH. una función estratégica. Por desgracia ese CEO se fue y el nuevo no lo veía de la misma forma.

Así, Sam arrojó la toalla para encontrar o mantener un jefe con el cual pudiera trabajar en un contexto corporativo. Como tantos ejecutivos frustrados, decidió que preferiría trabajar para una empresa recién lanzada. El problema era que carecía,



Los **momentos decisivos** son más obvios en una narración que en la vida.

al menos en apariencia, de las experiencias y cualidades que la gente que funda y financia nuevas empresas requiere.

Las narrativas coherentes permanecen unidas de formas que se perciben como naturales e intuitivas. La historia de vida coherente es aquella que sugiere lo que todos queremos creer acerca de nosotros mismos. Es decir, que nuestras vidas son una serie de acontecimientos que se despliegan y están vinculados, y que tienen sentido. En otras palabras, el pasado se relaciona con el presente, y a partir de esa trayectoria podemos vislumbrar el futuro.

La coherencia es crucial para una historia de transición, ya que es el rasgo que genera mayor confianza en el oyente. Si logra que su historia de cambio y reinención aparezca coherente, habrá recorrido un buen camino en convencer al oyente de que el cambio tiene sentido para usted y de que probablemente sea un éxito, y que usted es una persona estable y digna de confianza.

E igual de importante, habrá recorrido un buen camino en convencerse a sí mismo. De hecho, es la pérdida de coherencia lo que dificulta tanto recorrer épocas de transición. Piense en el personaje de dibujos animados que corre más allá del borde del abismo. Las piernas aún patalean y no se da cuenta de que flota sobre el abismo hasta que mira hacia abajo. Con nuestras transiciones sucede algo parecido. La coherencia es la tierra firme debajo de nuestras piernas. Sin ella, sentimos como si colgásemos en medio del aire, y tenemos miedo de que si miramos hacia abajo nos desplomemos hacia nuestra perdición.

El trabajo de Charlotte Linde, una lingüista que ha estudiado la importancia de la coherencia en historias de vida, deja claro que la coherencia proviene en gran parte de la continuidad y causalidad. Si fallamos en observar ambos principios, generamos una sensación de incoherencia o, en palabras de Linde, “la escalofriante posibilidad de que la vida es aleatoria, accidental y carece de motivación”. Y lo que es

escalofriante para uno, ciertamente lo será para aquellos que escuchan nuestra historia.

Enfatizar la continuidad y causalidad

Ahora uno empieza a entender por qué tantos expositores en el evento de networking no hicieron más que recitar datos. Trataban de minimizar la discontinuidad; restar importancia al amplio salto profesional que querían dar; evitar aparecer como atribulados, perdidos, errantes. Fue una estrategia equivocada, porque los oyentes son especialmente susceptibles a lapsos de coherencia en las historias de vida. Ellos en realidad buscan la coherencia en esas historias. No reconocer una parte importante del cambio alejará al oyente y socavará su confianza.

Como narradores de historias, tenemos que lidiar explícitamente con la magnitud del cambio que comunican nuestras historias. Si nos centramos en establecer una continuidad y causalidad, se puede hacer y aun así inspirar confianza.

Mantenga las razones del cambio ancladas a su carácter, en quién es usted. Probablemente no exista un fundamento más convincente para el cambio que alguna razón interna, algún rasgo básico de su carácter. En su versión más simple, esta explicación toma la forma de “He descubierto que soy bueno en esto”, o “Eso me gusta, realmente me satisface”. Este enfoque les permite a los narradores incorporar el aprendizaje y el descubrimiento de uno mismo a sus historias personales. Podemos intentar algo, aprender de esa experiencia, y usar ese aprendizaje para profundizar nuestra comprensión sobre lo que queremos. Muchos puntos críticos se pueden usar de esta manera. No es sabio fundamentar las razones para una transformación principalmente fuera de nosotros mismos. “Me despidieron” puede ser un hecho que tenemos que explicar e incorporar a nuestra historia, pero rara vez es reconocido como una buena justificación para buscar lo que sea que estemos buscando.

¿Cuál es su historia?

Las razones externas tienden a crear la impresión de que simplemente aceptamos nuestro destino.

Cite razones variadas para lo que usted quiere. Por ejemplo, querrá mencionar motivos tanto personales como profesionales para el cambio (obviamente deben ser complementarios y no contradictorios o mutuamente excluyentes). Cuánto más fértiles y variadas sean las razones que lo impulsan al cambio, éste aparecerá como más comprensible y aceptable. Sam, por ejemplo, fue capaz de citar varios proyectos inusuales en los que había trabajado, los que indicaban su capacidad de pensar y actuar de manera emprendedora. Además, sus estudios en ingeniería eléctrica y su MBA en finanzas de una universidad con prestigio, evidenciaban esa inclinación técnica y analítica preferida por las empresas nuevas que él conocía.

Asegúrese de indicar cualquier explicación que provenga del pasado. Una meta enraizada en el pasado servirá mucho más que una concebida recientemente. Su historia tendrá que mostrar por qué no pudo perseguir esa meta al comienzo, pero ahí las causas externas (enfermedad, accidente, problema familiar) pueden jugar un rol preponderante.

Reformule su pasado a la luz del cambio que busca realizar. Esto no sugiere que usted tenga que mentir o esconder algo. Cada uno de nosotros está continuamente repensando y recontando su historia de vida. Creamos diferentes versiones que enfatizan o minimizan, incluyen o excluyen, distintos aspectos de lo que nos ha ocurrido. Algunos elementos de los empleos que tuvimos probablemente encajen bien con nuestros planes de cambio y se pueden usar para vincular las experiencias pasadas con la vida hacia la cual queremos avanzar. La clave está en diseccionar esas experiencias y encontrar las piezas que se relacionan con las metas actuales (para ver cómo se hace, vea el recuadro “¿Su currículum cuenta una historia?”).

Escoja un formato de historia que se preste para su relato de reinención. Algunos formatos –historias de amor, de guerra, épicas– son tan antiguos como la narrativa misma. Hay historias sobre gente puesta a prueba y gente que es castigada. A la hora de describir una transición y reinención, puede ser útil presentar la historia en un formato que le sea familiar a la mayoría de los oyentes. Dos enfoques de larga data que se pueden considerar son la trama de la maduración y la trama de la educación.

A Gary McCarthy le resultó útil la trama de la maduración. Había renunciado a su empleo como consultor de estrategia sin saber qué es lo que haría después. Cuando contó su historia a la edad de 35 años, miró para atrás y se dio cuenta de que su carrera siempre respondió a presiones sociales, a doblarse

frente a lo que otros pensaban era lo correcto para él. Después de recibir un informe de desempeño negativo, vio que necesitaba ser él mismo. Se dijo a sí mismo: “Al despertarse, más vale estar totalmente seguro de que uno está haciendo lo que uno quiere hacer, en contraste a lo que uno piensa debería hacer o lo que otros piensan uno debería estar haciendo”.

La historia de Lucy Hartman es un buen ejemplo de una trama de educación, que cuenta un cambio generado por un creciente entendimiento de uno mismo. Fue un mentor, su coach ejecutivo, el que le permitió vislumbrar un futuro nuevo y continuó aprendiendo en su maestría y realizando coaching a otros. En su versión de los hechos, cuanto más aprendía acerca del lado humano de una empresa, más se daba cuenta de su deseo de trabajar y contribuir en ese ámbito.

Todas estas sugerencias son maneras de enmarcar la discontinuidad en una historia de transición y proveen la coherencia que reasegurarán a los oyentes. Demuestran que, en su esencia, la persona que usted era ayer es la persona que usted es hoy y la persona que será mañana. Y establecen que hay causas buenas y suficientes para el cambio. Si usted genera la sensación de que su vida permanece y permanecerá unida, tendrá la libertad para incorporar a su historia los elementos dramáticos de cambio, confusión e incertidumbre y volverla más convincente.

Contar historias múltiples

Hemos enfatizado el desafío de construir una historia cuando el resultado aún está lejos de ser claro. La verdad es que, a medida que usted se embarca en una transición en su carrera, es probable que se encuentre debatiendo entre distintos intereses, caminos y prioridades. No sería raro, por ejemplo, que usted pase todo el fin de semana trabajando en un plan de negocios para una empresa nueva, después vuelva a su trabajo el lunes y pida ser transferido a otra posición o unidad de negocios, y después tenga un almuerzo el martes con una headhunter para explorar una tercera opción.

Los principiantes deberían tener en mente que en una entrevista laboral uno no establece la confianza al enumerar todo lo que uno tiene o al ser completamente abierto respecto de varias otras posibilidades que uno está explorando. Es importante identificar y considerar múltiples alternativas en las etapas iniciales de transición. Y uno explorará cada opción con una audiencia distinta.

Esto significa que usted debe crear historias diferentes para sus diferentes yo posibles (y las variadas audiencias que se relacionan con esos yo). Sam optó por centrarse en empresas

La coherencia es crucial para la historia de una transición porque genera seguridad en el oyente y ayuda a convencer a la audiencia de que uno es una persona estable y digna de confianza.

nuevas después de un proceso que comenzó con un examen de su propia experiencia. Se dio cuenta de que se había sentido más energizado durante épocas que él describió como “grandes cambios rápidos”: una bancarrota, una transformación, una reorganización rápida. Así, desarrolló tres historias para respaldar su meta de construir una vida laboral en torno a “grandes cambios rápidos”. Una acerca de las contribuciones

mente le pregunten: “¿Qué me puede contar acerca de usted mismo?” o “¿Qué es lo que hace?” o “¿Qué está buscando?” es idóneo. Comience con la familia y los amigos. Tal vez incluso quiera designar un “consejo de asesores”, un pequeño círculo de amigos y colegas cercanos. Su función primaria sería la de escuchar y reaccionar una y otra vez frente a sus historias en evolución. Muchas de las personas que hemos estudiado o

Las historias pueden ser turbulentas y dramáticas, siempre que **su vida siga yendo por buen camino.**

de RR.HH. que podría entregar en una empresa consultora especializada en llevar a sus clientes a través de cambios rápidos. Otra sobre trabajar con una empresa que compraba compañías en problemas y rápidamente las transformaba. Y otra acerca de trabajar con una empresa nueva, probablemente una organización que esté en su segunda o tercera ronda de financiamiento. Probó estas historias con sus amigos y en eventos de networking, y finalmente arrancó referencias y entrevistas de trabajo para cada tipo de empleo.

El proceso no es sólo sobre mantener opciones abiertas el mayor tiempo posible. También se trata de aprender qué opción hay que perseguir con mayor energía. En el caso de Sam, con el tiempo fue quedando claro que la consultora que tenía en la mira tendía a no contratar personas de su edad y credenciales, a no ser que tuvieran una experiencia perfectamente relevante en el ámbito. Las oportunidades en empresas especializadas en transformación tampoco parecían darse. Pero Sam logró progresar con algunas empresas nuevas. Después que una lo empleara para varios trabajos de consultoría, fue capaz de tornar esa relación en un empleo como director de administración. A su vez, este cargo le facilitó muchos contactos en la comunidad de empresas recién lanzadas. Más importante aún, le otorgó el sello de miembro de buena fe en ese mundo. Al extirpar la pesada aura corporativa de su currículum, en última instancia se convirtió en el CEO de una empresa nueva que comercializaba la tecnología de una empresa mayor. Ya habían transcurrido cuatro años, y Sam había revisado su narrativa muchas veces. Cada paso contribuía a una historia de cambio cada vez más coherente.

Simplemente cuéntela

Cualquier narrador veterano estará de acuerdo que no existe sustituto para la práctica directa frente a audiencias. Cuente y vuelva a contar su historia. Trabaje sobre ella como si fuera un borrador de una novela épica hasta que surja la versión “correcta”.

Puede practicar su historia de muchas formas y en muchos lugares. Para ello, cualquier contexto en que probable-

han realizado coaching con nosotros durante sus procesos de transición han creado o se han unido a grupos precisamente con este propósito.

Usted sabrá que su historia se ha perfeccionado cuando usted mismo sienta que es confortable y verdadera. Pero no llegará ahí a no ser que se pare frente a otras personas (y, en última instancia, frente a extraños) y observe sus caras y lenguaje corporal mientras usted habla. Tome el caso de June Prescott que intentaba un dramático cambio de carrera, desde la academia a Wall Street. Si bien sus primeros esfuerzos por explicarse a sí misma eran provisionales e incluso torpes, la práctica no sólo le ayudó a pulir su presentación. Cada vez que escribía una carta de presentación, pasaba por una entrevista o mantenía a sus amigos y familia al tanto de su progreso, definía mejor qué era lo que más quería. Y en cada declaración pública de su intención por cambiar de carrera, se comprometía a sí misma aún más.

La experiencia de June entrega una importante lección final acerca de realizar un cambio. Todos usamos historias para explicarnos a nosotros mismos. Pero éstas también nos reinventan. June, al igual que Sam, fue capaz de cambiar precisamente porque creó una historia que justificaba y motivaba ese giro dramático.

Ése es el rol de narrar historias en épocas de una transición personal. Dar con la historia correcta es crítico para motivarnos y reclutar la ayuda de otros. Cualquiera que intenta realizar un cambio tiene que dar con una historia que conecte los antiguos y nuevos yo. Porque es en períodos de cambio cuando más necesitamos, aunque a menudo fallamos, vincular nuestro pasado, presente y futuro en un todo convincente. ▣

Herminia Ibarra es profesora de la cátedra Cora Chairad de Liderazgo y Aprendizaje en Insead en Fontainebleau, Francia, y es autora de *Working Identity* (Harvard Business Press, 2003). **Kent Lineback** es un escritor de Santa Fe, consultor, ex ejecutivo y coautor con Linda A. Hill de *Being the Boss* (Harvard Business Review Press, 2011).

Reimpresión R0501F–E