
Concepto y usos del *storytelling* en la empresa

PID_00267899

Alejandro Martín Revilla

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



Alejandro Martín Revilla

PDD por el IESE (Universidad de Navarra), máster en Comunicación social por la UPF, máster en Dirección de RR. HH. por EADA, máster de Experto europeo en formación por la UPC y licenciado en Ciencias Sociales por la Universidad de Barcelona. Socio-director de TDSsystem, consultora en desarrollo organizativo. Realiza habitualmente programas de *executive coaching*, consultoría en las áreas de desarrollo organizativo, RR. HH. y formación en programas de desarrollo de habilidades directivas en escuelas de negocios.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Pilar Ficapal Cusi (2019)

Primera edición: octubre 2019
© Alejandro Martín Revilla
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. Concepto de <i>storytelling</i>	9
1.1. ¿Qué tipo de relato se convierte en un <i>storytelling</i> ?	11
1.2. ¿En qué ámbitos podemos utilizar el <i>storytelling</i> ?	12
1.3. Ventajas del <i>storytelling</i>	13
2. El <i>storytelling</i>: modalidades y tipos	16
2.1. Modalidades de <i>storytelling</i>	16
2.1.1. <i>Storytelling</i> oral	16
2.1.2. <i>Storytelling</i> escrito	16
2.1.3. <i>Storytelling</i> visual	17
2.1.4. <i>Storytelling transmedia</i>	17
2.2. Tipos de <i>storytelling</i>	17
2.2.1. Ficción	17
2.2.2. Histórico	18
2.2.3. Empáticos	18
2.2.4. Identificativos	18
3. Funciones del <i>storytelling</i>	19
3.1. Objetivos clave del <i>storytelling</i>	19
3.1.1. Impactar	19
3.1.2. Interesar	19
3.1.3. Emocionar	20
3.1.4. Enganchar (conectar)	20
3.1.5. Visualizar	20
4. Elementos clave de un <i>storytelling</i> eficaz	22
5. Las etapas de la trama del <i>storytelling</i>	27
5.1. Estructura de la historia	27
5.2. Acto 1.º: el planteamiento	29
5.2.1. Describir el escenario o contexto (mundo ordinario)	29
5.2.2. Presentar a los personajes	29
5.2.3. Primer punto de giro	31
5.2.4. Los valores	31
5.2.5. El «regalo» del mentor	31
5.3. Acto 2.º: el desarrollo	32
5.3.1. El conflicto en el cruce del umbral	33

5.3.2.	Los aliados en el viaje	33
5.3.3.	Las dificultades, desafíos y retos	34
5.4.	Acto 3.º: el desenlace	35
5.4.1.	El reto final	35
5.4.2.	El clímax	35
5.4.3.	El retorno a la «vida cotidiana»	35
5.5.	Casos ejemplo	36
5.5.1.	El proyecto Inditex	36
5.5.2.	Pedro Martínez, el inconsciente	38
Bibliografía		41

Introducción

«Explicar, explicar –gruñía Étienne–.
Ustedes si no nombran las cosas, ni siquiera las ven.
Y esto se llama perro y esto se llama casa.
Perico, hay que mostrar, no explicar. Pinto, *ergo* soy.»

Julio Cortázar (*Rayuela*)

Las personas siempre han necesitado comunicarse e interactuar entre ellas para crear relaciones de identidad y transmitirse conocimientos e información. Desde los comienzos, y a lo largo de la historia hasta la actualidad, el ser humano ha contado y se ha contado por medio de los relatos. En todos los periodos, estos han tenido gran importancia, pero ha sido con la llegada de la era de la información, con la saturación que sufrimos de esta y sus efectos sobre la escucha o, mejor dicho, sobre su deficiencia, cuando los relatos han adquirido una gran relevancia por su impacto para atraer la atención y por su capacidad para mejorar la recordación de la audiencia.

Pero ¿por qué los relatos tienen este impacto?

Cabe señalar que forman parte de una de las dos modalidades de pensamiento que conviven en la mente humana: la analítica y la narrativa. Ambas sirven para organizar la experiencia humana, pero es la forma narrativa, mediante relatos, la que mayor impacto tiene, tanto en la comprensión de lo que una persona ve e interpreta como en la recordación de lo interpretado. Esto se debe a que el cerebro es más sensible a las narraciones –que apelan e implican a las emociones– que a la presentación fría de datos o acontecimientos –que apelan al raciocinio. Así, el pensamiento analítico busca el conocimiento fiable de las cosas (datos y hechos); en cambio, el pensamiento narrativo utiliza una «historia» para mostrarlas y explicarlas (qué son, por qué aparecen y para qué sirven, etc.).

Debido a lo anterior, el relato, en su forma de *storytelling*, es la máxima expresión de esta modalidad narrativa de pensamiento y está presente en todas las épocas, lugares y sociedades. Podría decirse que el relato empieza con la humanidad (podemos encontrar muestras de ello en las cavernas del Paleolítico). De hecho, nunca ha existido un grupo humano sin relato.

Y ahora, ¿por qué adquiere mayor relevancia?

Hoy en día, padecemos tal saturación de información que nos obliga a repartir nuestra atención entre las muchas informaciones que recibimos. De ello se deriva una atención deficiente y, evidentemente, una débil capacidad para recordar la información recibida.

Si a lo anterior unimos una necesidad creciente de mostrar y presentar lo que somos y hacemos (una organización, una marca, un método, un proyecto, etc.), el *storytelling* se nos presenta como esa solución que contribuye a crear el escenario emocional (contexto) en el que los datos y acontecimientos encuentran sentido y se llenan de significado.

Es, por tanto, debido a su potencial por lo que siempre se utilizó el *storytelling* en las relaciones humanas y, en consecuencia, también en las organizaciones. Sin embargo, fue a partir de los años ochenta, especialmente en EE. UU., cuando adquirió gran relevancia en estas últimas para explicar sus orígenes, transmitir sus valores, comunicar conocimientos y presentar su marca, sus proyectos, etc.

A las personas nos gustan las historias y estamos hechos de historias que nos permiten rememorar momentos y experiencias que, sin ellas, serían *flashes* sin sentido ni significado. Pero aquí no nos centraremos exclusivamente en esas historias destinadas a transmitir un mensaje que emocione, también exploraremos aquellas que añadan a la dimensión emocional un componente de verosimilitud que dé cabida a los problemas diarios que ha de abordar la audiencia a la que van destinadas.

Objetivos

1. Identificar qué diferencia el relato de un *storytelling*.
2. Definir las ventajas de utilizar un *storytelling* en el ámbito de la organización.
3. Identificar las modalidades y los tipos de *storytelling* que podemos utilizar.
4. Definir los elementos que integran un *storytelling*.

1. Concepto de *storytelling*

«La gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir.»

Maya Angelou

Podríamos definir el *storytelling* como ese arte o técnica de contar historias que, según se van narrando, contribuyen a crear una atmósfera, un escenario emocional adecuado para que los destinatarios sientan, se involucren y recuerden el mensaje que se les transmite.

Esa atmósfera acoge a los personajes con los que deseamos que la audiencia se identifique y representa el contexto donde se desarrolla la trama y otros elementos de la historia contada. Si el relato de la historia conecta emocionalmente a su audiencia con sus protagonistas mediante la trama que se desenvuelve en el escenario creado, la recordación del mensaje está garantizada. Por tanto, el propósito del *storytelling* no es otro que mejorar la recordación del mensaje que se desea transmitir.

En consecuencia, un *storytelling* se limita a narrar, a contar algo. Implica que, cuando lo hagamos, deberemos mostrar más que explicar. Es la forma de narrarlo la que marca la diferencia entre una simple descripción de acontecimientos encadenados, más o menos verosímiles, de un *storytelling* destinado a que la audiencia lo interprete y se involucre emocionalmente en la historia contada. Sabiendo lo anterior, si lo que predomina en el relato es la exposición de datos y explicación de hechos –reales o ficticios–, se tratará, simplemente, de una historia. En cambio, si la narración se centra en mostrar, y no tanto en explicar, la audiencia podrá involucrarse emocionalmente identificándose con la situación y empatizando con los personajes. En este caso, ya se puede hablar de *storytelling*.

En consecuencia, si como narradores describimos una percepción nuestra sobre unos hechos, lo que contamos o explicamos va a ser esa interpretación propia que, como mucho, será parte de una historia.

Ejemplo

Si llego a casa y me preguntan qué tiempo hace y yo respondo «mal día», mi interlocutor puede creerme o no, pero su implicación y participación no va más allá de este hecho. Yo, a partir de unas señales o indicios (nubes, viento, etc.), he interpretado que eso es un «mal día».

En cambio, cuando mostramos situaciones y personajes interactuando en ellas, dejamos que sea el propio interlocutor el que interprete las primeras y se identifique con los segundos; es decir, avanzamos hacia la elaboración de un *storytelling*.

Ejemplo

Si cuando llego a casa y ante la misma pregunta respondo que el cielo está nublado, el viento es húmedo y la gente lleva paraguas, no interpreto nada, sino que dejo que mi interlocutor lo interprete y saque sus propias conclusiones (hace un mal día o es un día propicio para que llueva; en consecuencia, es mejor que coja el paraguas). Es así cómo este, con su interpretación, es cómplice y participe de la narración.

No es que en el *storytelling* no tengan cabida los datos y las explicaciones. Sí la tienen. Pero su mayor fuerza ha de radicar en mostrar situaciones y personajes interactuando, resolviendo conflictos, superando obstáculos, etc. y que sea el propio interlocutor el que interprete las primeras y se identifique con los segundos.

El *storytelling*, por tanto, cuenta mostrando mucho y explicando menos. Las palabras, imágenes, sonidos, etc. que estén contenidos en la historia deben servir para:

- Generar una atmósfera o escenario emocional donde todo sea interpretado.
- Entrar desde el primer momento en la historia al sentirse identificado con algún elemento de la historia.
- Permitir coparticipar en la narración invitando a la audiencia a sacar sus propias conclusiones.
- Interpretar lo narrado en la historia. Si afirmo que «hace un mal día», aquí el interlocutor no participa. En cambio, si muestro un cielo con nubarrones, sí puede interpretar que «hace un mal día y lo mejor es coger el paraguas».
- Imaginarse viviendo (disfrutando, evitando o sufriendo) lo que se sugiere en la historia.
- Involucrarse en el escenario emocional creado y revivir sus emociones (sentirse protegido de la lluvia), en definitiva, sentirse el protagonista de la historia.

Por tanto, la clave del éxito del *storytelling* está más en mostrar que en explicar.

El destinatario ha de participar (situándose en el contexto e identificándose con el héroe, el protagonista único o uno de los protagonistas secundarios) y eso solo se consigue si el destinatario puede interpretar lo que se le muestra. Es en ese escenario «mágico y emocional», provocado por la forma de contar la historia, donde se producirán sensaciones y emociones que afectarán a la interpretación, vinculación y recordación del mensaje narrado.

Un relato bien elaborado tiene la capacidad de producir gran variedad de significados que cada interlocutor adecúa a su estado de necesidad. Hoy nuestros interlocutores no nos «compran» la solución que les presentamos, sino aquello que representa y simboliza para ellos. No desean, al menos en primera instancia, que les llenemos la cabeza de datos, cifras y acontecimientos, desean ser seducidos y cautivados por propuestas que les hagan «imaginar y vivir» una experiencia satisfactoria. A partir de ahí, se abren a los argumentos racionales, a las cifras y a los acontecimientos ordenados.

1.1. ¿Qué tipo de relato se convierte en un *storytelling*?

Relatos e historias hay muchos, pero aquí nos referiremos a esa forma de relatos que, debido a su forma de elaborarlos y narrarlos, denominaremos *storytelling*. Es decir, nos centraremos en esos relatos que, a diferencia de otros, se han elaborado para presentar o explicar algo teniendo en cuenta que, al mostrarlo, permiten a la audiencia su interpretación e involucración (apelando a las emociones) y, en consecuencia, invita a la participación.

¿Qué debe ofrecer el *storytelling*?

Cuando presentamos un proyecto mediante un *storytelling*, este relato debe partir de una situación que la audiencia pueda sentir como propia (circunstancias habituales de una organización, departamento o servicio), unos protagonistas con los que pueda identificarse (responsables, colaboradores, subalternos, etc.) y una promesa de solución (solucionar un problema, aprovechar una oportunidad) que satisfaga su estado de necesidad y una trama de acontecimientos (obstáculos y conflictos) que deberá superar para lograr el éxito.

Cuando narramos en forma de *storytelling*, además de contar algo, también nos contamos a nosotros mismos como autores-promotores de la solución que presentamos. Pero, para que ambos extremos se cumplan, la audiencia deberá percibir lo que contamos como verosímil y a nosotros como creíbles. Verosimilitud, todo sea dicho, que se logrará si las situaciones planteadas hacen referencia a circunstancias (actuales o futuras) propias de la audiencia. En cuanto a la credibilidad, la conseguiremos siempre y cuando la audiencia nos otorgue autoridad (*expertise*) en lo que estamos contando.

Ejemplo

La verosimilitud la podemos lograr si presentamos al responsable de RR. HH. de organización un proyecto de *engagement* para abordar una falta de identificación corporativa de sus empleados con la consecuente falta de compromiso con sus objetivos. La credibilidad deberá venir avalada, además de por la calidad del proyecto que presentamos, sobre todo, por nuestro *background* profesional.

Un aspecto que hay que destacar desde el principio es que en la elaboración de un *storytelling* podemos:

- Utilizar diferentes lenguajes (textual, gráfico, auditivo, visual, etc.).
- Elegir entre distintos tipos de historia en función del resultado que esperamos de ella.
- Utilizar diferentes canales para su difusión (intranet corporativa, blog, etc.).
- Presentarlo en diferentes modalidades (oral, escrito, visual, transmedia, etc.).

Pero, sobre todo, y esto es la clave, lo que hace que la historia que queremos contar se convierta en un *storytelling* es que cuente con una estructura narrativa que provoque curiosidad, genere identificación, incluya el conflicto y genere el suspense necesario para mantener el interés hasta el momento del desenlace de la historia.

Una última observación al respecto pasaría por sugerir que para elaborar un buen *storytelling*, este deberá contar una historia que permita cierta flexibilidad, sin perder su esencia y sentido, y teniendo en cuenta a los diferentes destinatarios (*stakeholders*). Con ello se conseguirá que cada uno de ellos pueda realizar una interpretación personal y se la apropien como suya.

1.2. ¿En qué ámbitos podemos utilizar el *storytelling*?

Todas las áreas de la organización están abiertas a dicha utilización: Marketing lo utiliza profusamente para vender su marca, Ventas lo hace diariamente en un sentido más táctico, Comunicación lo utiliza tanto interna como externamente. Pero aquí, quería destacar posibles utilidades para la función de RR. HH. en la organización. Sus usos principales los podemos encontrar en:

- El *employer branding*, para la atracción y retención del talento.
- La cultura corporativa, para la transmisión de los valores de la organización.
- La lealtad del empleado en la generación de comunidad e identidad de equipo.
- La selección de personal, para elaborar una propuesta de valor al futuro empleado.
- Otros.

1.3. Ventajas del *storytelling*

El *storytelling* es ese «arte» de construir un relato destinado a provocar el mayor impacto y recordación en el cerebro mediante la generación de una conexión íntima entre el destinatario y el mensaje. Por ello, es una herramienta propicia para mejorar nuestra comunicación, pero, para que esa conexión se produzca, hace falta que la historia contada:

1) **Facilite la asociación** entre los contenidos transmitidos (valores, conocimientos, normas, etc.) y las sensaciones y emociones generadas en la audiencia por la forma de narrarlas.

Ejemplo

Contar la historia en la que se relaten las dificultades de los fundadores de la organización para transmitir los valores que hicieron posibles el inicio, el progreso y el estado actual de la empresa, marca, etc. De este tipo de historia se espera que sirva para que la audiencia tome conciencia de cuáles son los valores de la organización y contravalores que hay que evitar. Los valores deben percibirse como algo positivo y deben servirles de guía; y los contravalores deben percibirse como algo que hay que evitar a toda costa.

2) **Produzca confianza** en la audiencia mediante su identificación con la situación narrada. Si el destinatario se identifica con el tema, la trama o los sentimientos que se derivan de estos, esa identificación constituirá la base de la confianza.

Ejemplo

Una situación de partida que contiene elementos con los que el destinatario del *storytelling* esté habituado a convivir. Por otra parte, la identificación también puede generarse a partir de compartir gustos e intereses por metodologías, forma de abordar las situaciones, lugares, forma de vestir, vivir, etc.

3) **Potencie la recordación**, ya que es más fácil acordarse de una historia en la que hemos participado si nos vinculamos emocionalmente (memoria episódica). El *storytelling* permite guardar en nuestra memoria esas sensaciones y emociones generadas por lo contado y, con ello, facilitar la recordación.

Ejemplo

Recordar lugares placenteros disfrutados, momentos satisfactorios vividos, etc.

4) **Posibilite la creatividad**, debido a que, a partir de la historia contada, cada interlocutor crea y recrea constantemente «sus historias».

Ejemplo

Casos típicos son esas historias que se cuentan y recuentan de tal manera que se van transformando en función del que las cuenta. El destinatario ha de poder «reformular» la historia recibida y así hacerla suya.

5) **Actualice viejos temas**, al permitir presentar de manera diferenciada temas muy añejos añadiendo tramas divertidas y personajes atractivos.

Ejemplo

Situaciones de esfuerzo o riesgo que, al ser contadas como historias, adquieren connotaciones contrarias a su realidad objetiva. Antes eran los diversos episodios y sinsabores de la mili que pasaban a ser contados como «batallitas» divertidas. Ahora, la creación en situaciones precarias de una *start-up* en un sótano húmedo e incómodo pasa a ser un proceso épico-creativo de una *start-up* en el garaje de casa a lo Bill Gates, o similar.

6) **Vivencie algo**, al permitir imaginarse haciendo o disfrutando de algo sin haber todavía realizado ningún esfuerzo para lograrlo (a excepción de la interpretación, claro).

Ejemplo

Cuando alguien te propone algo y te dice: «Imagínate lo cómodo que será, lo que podrás conseguir, hacer, disfrutar, etc.».

7) **Provoque interés** por una situación, proyecto o problemática específica al generar vínculos emocionales que atraen hacia ellos.

Ejemplo

Cuando nos relatan una historia sobre las empleadas que son madres y han de compaginar su vida profesional en circunstancias más que precarias, en un entorno rígido y poco sensible a esta realidad de la que, hasta ese momento, no teníamos conocimiento, o bien no habíamos prestado suficiente atención.

8) **Facilite la interpretación de los datos**. La historia crea o muestra el contexto en el que han de interpretarse los datos. Este contexto da significado a los datos expuestos, al igual que les dota de sentido.

Ejemplo

Cuando nos presentan los beneficios obtenidos por una empresa, pero no se describe el contexto en el que han sido obtenidos, es difícil que podamos vincularlos a algo (bonanza del mercado, estrategia de la dirección, esfuerzo de los empleados, compenetración de los equipos de trabajo, etc.). Es, por tanto, imprescindible que la historia muestre la situación en la que son obtenidos esos beneficios y dé las suficientes pistas para poder inferir de qué son consecuencia.

9) **Facilite su viralidad**. Combinando originalidad y provocación, la historia puede convertirse en un fenómeno viral en poco tiempo y llegar a una gran audiencia.

Ejemplo

Una historia con imágenes, moraleja, frases de alto impacto, secuencias de situaciones curiosas y emotivas. Múltiples ejemplos de esto corren en el día a día por internet.

En conclusión, podemos sintetizar las ventajas de utilizar el *storytelling* en las siguientes:

- Permite crear vínculos subjetivos (conexiones emocionales) entre el mensaje (nuestra propuesta) y la audiencia.
- Aumenta la recordación del mensaje (haga, compre, comprométase, etc.) al estimular la memoria narrativa de la audiencia.
- Viraliza el mensaje al poder compartirse rápidamente con un amplio público (hoy las redes son de gran ayuda).

- Humaniza la imagen de quien la utiliza (permite generar empatía y confianza en la audiencia).

2. El *storytelling*: modalidades y tipos

2.1. Modalidades de *storytelling*

Las personas estamos llenas de historias y, desde tiempos inmemoriales, las hemos contado y nos las han contado. No obstante, la modalidad en la que se cuentan ha ido variando a lo largo de la historia. Inicialmente, las historias eran orales, contadas; cuando apareció la escritura también se utilizó este medio para contarlas. En la actualidad, no obstante, la tecnología nos permite contar con un sinfín de posibilidades para poder narrar relatos. Ahora, el reto es elegir la modalidad que mejor sirva a nuestros intereses y, con ello, lograr el mayor impacto en nuestra audiencia.

2.1.1. *Storytelling* oral

Dentro de esta categoría incluimos los relatos que se cuentan «de viva voz» en los que se usa, exclusiva o primordialmente, la palabra en un contacto directo y recíproco con la audiencia.

Esta modalidad exige un narrador capaz no solo de mostrar una serie de acontecimientos, sino de captar el tipo de audiencia que le está escuchando para crear la atmósfera adecuada y, así, poder llegar al clímax de la narración. Este contacto «directo» exige versatilidad y flexibilidad al narrador, pero tiene la gran ventaja de que esta adaptación permanente a la audiencia facilita su participación.

2.1.2. *Storytelling* escrito

En esta categoría podemos encontrar aquellas historias que al escribirlas responden a los siguientes criterios:

- Sencillez: que se basen y reflejen situaciones y contengan experiencias cotidianas que haya vivido o pueda vivir la audiencia a la que va destinada.
- Emocional: han de aparecer un elenco de emociones, de tal modo que pueda partirse de una situación crítica (frustración, dolor, impotencia, etc.), se transite por dificultades (temores, incertidumbres, preocupaciones, agobio, etc.) y se finalice con un resultado satisfactorio (placer, armonía, orgullo, etc.).
- Real o verosímil: si puedes elegir, no dudes en contar una historia real (pasada o actual) con acontecimientos perfectamente constatables. Esta es

la mejor opción. Si esto no es posible, es importante que la historia contada contenga acontecimientos y acciones posibles.

- Escalable: la historia debe contener una estructura y unos patrones que la hagan válida en distintos entornos y con diferentes audiencias.

2.1.3. *Storytelling* visual

En la actualidad, es una modalidad que está en pleno auge. Empresas, profesionales independientes y hasta candidatos a un puesto de trabajo lo utilizan.

Si nos atenemos al dicho «una imagen vale más que mil palabras», el cine, video, las caricaturas, etc., son formatos perfectos para elaborar un *storytelling* visual. Y, especialmente, para aquellas situaciones o contenidos en los cuales la palabra pronunciada o escrita no es posible o no es el soporte más adecuado.

2.1.4. *Storytelling* transmedia

Esta modalidad contrasta un poco con el sentido tradicional de contar historias, siempre más ligado a la oralidad o al texto escrito. En la actualidad, con el avance de las tecnologías de la información, las posibilidades de soportes idóneos para ser utilizados se ha ampliado enormemente, de tal modo que un relato puede narrarse mediante diferentes canales, cambiar de uno a otro e, incluso, integrar las diferentes modalidades de manera complementaria para su narración. Dicho de otro modo, cada uno de los medios nos ofrece una parte del relato global y la integración de todos ellos conforma el *storytelling*.

2.2. Tipos de *storytelling*

Así como existen diferentes modalidades en las que se puede presentar un *storytelling*, también podemos clasificar a estos en diferentes tipos en función de la naturaleza de la historia que deseamos contar.

2.2.1. Ficción

Esta modalidad es recomendable cuando deseamos contar una historia que represente hechos cotidianos, que no son literalmente reales, pero si son verosímiles. Es decir, aquí utilizaremos situaciones, tramas y personajes ficticios creados para transmitir un mensaje a la audiencia deseada.

Ejemplo

La advertencia que aparece al principio de algunas historias contadas en las que reza «todo parecido con la realidad es pura coincidencia», aunque, en algunas ocasiones, bien podemos identificar a los personajes de la ficción con personajes reales.

2.2.2. Histórico

Se recomienda cuando se requiere hacer referencia a la historia de alguna idea, proyecto, marca u organización para que sirva de garante de las cualidades del mensaje y de la reputación del mensajero. En este caso, contar su historia es un elemento fundamental para generar esa confianza apelando a la nostalgia y despertando emociones.

Ejemplo

La empresa ... que fue creada en 1879 y desde entonces no ha dejado de ... hasta la fecha de hoy que es ...

2.2.3. Empáticos

Son especialmente útiles cuando queremos que nuestros interlocutores se sientan identificados con los protagonistas de la historia, con la situación presentada o con las emociones que sienten a la hora interactuar con el objeto del mensaje.

Ejemplo

Aquellos que incitan a imitar los comportamientos de los protagonistas en su estilo de vida, de consumo, de compromiso, de implicación, etc.

2.2.4. Identificativos

Son recomendables cuando queremos transmitir valores (humanos, de marca u organizativos, etc.) a nuestra audiencia. Queremos que los protagonistas sean los referentes para la audiencia.

Ejemplo

Aquellos en los que sus protagonistas encarnan los valores que queremos transmitir, de tal modo que la audiencia relacione la marca u organización con los valores que encarnan los protagonistas.

Podemos concluir que no existen límites ni en las modalidades en las que podamos presentar nuestro *storytelling* ni en el tipo de *storytelling* que podemos utilizar. Ambos aspectos deberemos considerarlos en función de nuestros objetivos, la naturaleza del mensaje que hay que transmitir y las características de la audiencia a la que se quiera implicar.

3. Funciones del *storytelling*

«Las personas se convierten en los relatos que escuchan y los relatos que cuentan.»

Elie Wiesel

Como hemos visto hasta ahora, podemos presentar nuestro *storytelling* mediante diferentes modalidades y elegir distintos tipos de él. Pero, lo único que hemos de pedir, independientemente de la modalidad o tipo, es que logre que su audiencia le preste unos momentos de atención viéndolo, leyéndolo o escuchándolo y, sobre todo, que se implique en él.

3.1. Objetivos clave del *storytelling*

La clave del *storytelling* es que su audiencia participe de alguna manera en la historia contada (interpretando, aportando, experimentando, sintiendo, etc.). Por ello, a la hora de elaborar un buen *storytelling* deberemos tener en cuenta que ha de: impactar, interesar, emocionar, enganchar (conectar) y visualizar.

3.1.1. Impactar

La historia que contiene el *storytelling* debe generar curiosidad y predisponer a la audiencia desde el principio. Por ello, es clave un buen comienzo que incite a continuar viendo, leyendo o escuchando la historia.

Si la modalidad elegida es el *storytelling* escrito o contado, para comenzar podemos ayudarnos de frases como estas:

«¿Sabías que...?»

«¿Adivina quién...?»

«Hace unos días que...»

«En los comienzos de...»

«Era un día ... cuando ...»

«Apenas había amanecido cuando...»

En el caso de la modalidad audiovisual, además de las frases, podemos disponer de imágenes de gran impacto que, por sí mismas, pueden ser un elemento provocador y catalizador de la atención.

3.1.2. Interesar

Si queremos que nuestro interlocutor se interese por la historia que le vamos a contar, esta ha de contener situaciones y personajes con los que se identifique, una trama con algún elemento conflictivo y algún ámbito de incertidumbre

que la historia ayude a resolver o aclarar. Solo así el destinatario se podrá identificar con la situación planteada en la historia y, en consecuencia, esperar y «participar» en su resolución.

El caso de Pedro Martínez

El nivel de conflictividad en el departamento era tal que Pedro Martínez, el jefe, temía por los objetivos anuales. La cosa no pintaba bien y se jugaba el puesto en ello. Sabía que tenía que hacer algo, pero no sabía exactamente qué. Solo tenía una cosa clara, ese estado de cosas no podía continuar así.

3.1.3. Emocionar

La historia mostrada debe lograr algún tipo de identificación del destinatario con el tema, la trama, los personajes u otros elementos de la historia, es decir, ha de posibilitar que el interlocutor viva o experimente alguna emoción. Sin emoción no hay conexión con el mensaje.

El caso de Pedro Martínez

Pedro Martínez había apostado fuerte por estar en ese puesto, había sacrificado su tiempo libre y también, por qué no decirlo, el disfrute con su familia. No recuerda cuándo fue la última vez que llegó pronto a casa y pudo arropar a sus pequeños antes de que se durmieran.

3.1.4. Enganchar (conectar)

Identificarse con un solo elemento (situación, tema, protagonistas, etc.) de la historia contada no es suficiente para que el destinatario se sienta conectado con ella. Para que se produzca ese «enganche» es preciso que la historia permita sentirse identificado con más de uno de sus elementos. La identificación ha de ser recurrente a lo largo del desarrollo de toda la trama para que genere empatía entre los protagonistas y el destinatario; de ese modo, el mensaje contenido en la historia puede provocar varios anclajes en la audiencia.

El caso de Pedro Martínez

El destinatario de la historia ha de sentirse identificado con los esfuerzos en el trabajo de Pedro Martínez, sus renuncias a disfrutar de su tiempo libre (amigos, etc.), su renuncia a disfrutar de su vida familiar, etc.

3.1.5. Visualizar

Toda historia debe permitir que la audiencia visualice el final (exitoso, feliz, etc.) que le propone. Para ello, y considerando que presenta el tema en un momento concreto (al inicio), debe sugerir o anunciar un punto de llegada promisorio. La historia, además, ha de contener a los protagonistas, los obstáculos que han de salvar y las ayudas y dificultades con las que pueden con-

tar. En consecuencia, ha de proponer algo (ayuda, solución: valores, métodos, herramientas, etc.) que anime y ayude al interlocutor a realizar ese «viaje» hacia un futuro deseable.

El caso de Pedro Martínez

La audiencia de la historia (que ha de identificarse con Pedro Martínez) ha de poder visualizar cómo Pedro, después de aceptar la propuesta (proyecto, etc.) puede salir del trabajo a horas prudenciales, compartir un tiempo con los amigos y disfrutar del tiempo familiar.

Cabe tener presente que la historia contada ha de ser sencilla para que sea fácil de recordar. Su objetivo es compartir una experiencia, algo del pasado que necesita ser recordado, algún conocimiento que se requiere transmitir, algunos valores que es propicio compartir, algunos deseos que necesitan ser cumplidos, etc. Pero no hay que olvidar que sin impacto no hay interés y que sin este tampoco hay emoción; y, por supuesto, difícilmente podemos conectar con la audiencia si esta no ha visualizado el «premio» contenido en la historia.

4. Elementos clave de un *storytelling* eficaz

«El ser humano es eminentemente un narrador de historias. Su búsqueda de un propósito, una causa, un ideal, una misión y cosas parecidas es, en buena medida, la búsqueda de un guion y una estructura para el desarrollo del relato de su propia vida.»

Eric Hoffer

Una historia no se cuenta porque sí. Siempre tiene una intención, una finalidad (transmitir un mensaje) sin la cual carecería de sentido. Pero ese mensaje, aunque parezca simple, no lo es tanto, ya que busca dar respuesta a:

- qué pasa: problema o situación de partida
- dónde pasa: contexto
- por qué pasa: causas
- a quién le pasa: protagonistas (beneficiarios o víctimas)
- con qué puede resolverse: ayuda
- cómo puede resolverse: fases del «viaje» (obstáculos, conflictos)
- para qué: solución, finalidad, objetivo del mensaje
- qué hemos de recordar: moraleja

Si una historia no acaba con una buena moraleja (coda) quedará mermada.

Ejemplo

«En los cambios de fortuna, los poderosos necesitan la ayuda de los débiles.» ¡Cuántas veces resulta de un engaño contra el engañador el mayor daño!

Por tanto, además de una buena moraleja, todo *storytelling*, para dar respuesta a las preguntas anteriores, debe contener lo siguiente:

1) **El tema.** Es el **asunto** del que trata la historia; es decir, el fondo que estará presente en todo su desarrollo: la responsabilidad, la lealtad, la innovación, la eficiencia, la envidia, los celos, el amor, la vida, la muerte, etc.

El tema ha de responder a: ¿de qué va la historia?

Ejemplo

Las consecuencias de la obsolescencia en la eficiencia de la organización y la responsabilidad del protagonista, etc.

2) **El argumento.** Es la **síntesis de la historia** que se quiere contar, el resumen de la historia. Podríamos afirmar que es el conjunto de acciones cronológicamente contadas que realizan los personajes (sin establecer relaciones causales entre ellas) a lo largo de la historia.

El argumento ha de responder a: ¿qué es lo que cuenta la historia?

Ejemplo

Juan –el protagonista de la historia– no consiguió los objetivos marcados. Es despedido y encuentra trabajo en una floristería, donde aprende un nuevo oficio. Pocos años más tarde cambia de trabajo y empieza a trabajar como...

3) La trama. Es la forma (entrecruzamiento de eventos) y el momento en el que se presentan los hechos (principio, medio o final) que pueden, o no, coincidir con el orden cronológico del argumento. La trama impone la estructura al relato:

- **El planteamiento:** al inicio se muestra quién es el protagonista de la historia, de dónde viene, a quién conoce, dónde se encuentra. Se marca el comienzo de la historia, es decir, la situación de partida (*pain*: deseos, temores y problemas de la audiencia y circunstancias en las que se producen).
- **El nudo o desarrollo:** seguidamente, se ha de mostrar la interacción entre los distintos protagonistas de la historia. Si no se puede visualizar la interacción entre los personajes y no responde al cómo están sucediendo las cosas y por qué, la historia está mal contada. En esta parte han de mostrarse las interacciones entre el héroe –protagonista–, el villano –el o lo que se opone entre el protagonista y el éxito– y los «capacitantes» –aquello que capacita al héroe a superar la situación de partida.
- **El desenlace:** al final, la historia ha de explicitar lo que se consiguió, que ha de ser la consecuencia de cómo se inició el tema, cómo se abordaron las situaciones y, en definitiva, de qué manera se resolvió para que todo quedase concluido y entendible.

La trama, por tanto, ha de mostrar a la audiencia las causas, sus efectos y las soluciones a dichos efectos. La base de la trama es que algo pasó debido a algo y, porque eso pasó, debe resolverse.

Por tanto, debe responder a: ¿qué ha pasado, por qué ha pasado, qué consecuencias ha tenido y cómo se han solucionado?

Sin caer en la ausencia o exceso de detalles, la clave no está en adornar los eventos que suceden, sino en conectarlos entre sí de manera natural, sin adornos superfluos.

Ejemplo

Un empleado metió la mano en la máquina (causa), se lesionó los dedos (consecuencia) y lo tuvieron que atender de urgencias en el hospital (solución).

Uno de los problemas más recurrentes es que, en lugar de mostrar la trama (interrelación e interferencia entre las partes del asunto, confrontación de intereses de los protagonistas, incertidumbres para decidirse entre dos o más opciones, etc.), se cuente el argumento y no se aclare el tema. La trama, con sus conflictos, incertidumbres y suspenses son los que provocan la emoción, y sin emoción, no hay vivencia de la historia.

En síntesis: la historia ha de partir de una situación concreta (*pain*: temores, deseos y necesidades) y, desde ahí, debe girar en torno al eje héroe (protagonista) - villano (adversario), cuya función principal es luchar contra el héroe. Esta lucha es el núcleo del conflicto de la historia que se cuenta. La resolución de este conflicto-lucha a favor del héroe-protagonista debe desembocar en el final-premio de la historia.

Ejemplo

A partir de la implementación o instalación de un proyecto o sistema incrementó la eficiencia o comodidad.

4) El **mensaje**. Consiste en aquello que se quiere transmitir. Generalmente, hace referencia a valores, misiones, visiones de una persona u organización.

El mensaje ha de responder con claridad a: ¿qué pasa si se sigue un determinado curso de acción y qué pasa si se sigue el contrario?

Ejemplo

Si quieres «conseguir...» has de hacer, o no hacer... Si lo haces, el premio será...; si no lo haces, el castigo será...

5) Los **personajes**. Son los protagonistas de la historia y han de ser seleccionados de tal modo que la audiencia pueda identificarse con ellos. La identificación provocará esa empatía que abrirá las puertas al mundo de las emociones.

Si la historia cuenta con personajes adecuadamente seleccionados que interactúan a lo largo de una trama bien definida, en algún momento entrarán en conflicto entre ellos, que es cuando se produce el punto de inflexión de la historia.

Para lograr el «enganche» de la audiencia, la historia debe presentar una situación de necesidad (*pain*: necesidades, deseos, temores) y estar protagonizada por unos personajes (con miedos y deseos comunes) con los que la audiencia pueda identificarse.

Pero ¿qué tipo de personajes debemos elegir para construir una historia?

Por una parte, estará:

- El **héroe**, protagonista de la situación planteada en la historia y con el que queremos que se identifique y empatice nuestra audiencia.
- El **villano**, adversario que encarna las dificultades del héroe-protagonista para alcanzar sus metas.
- El **aliado**, *supporter*, el hada madrina que ayuda al héroe con «algo» a vencer al adversario y llegar a la meta.

Por otra:

- El **mentor**, el que hace la propuesta: organización, marca, proyecto, etc.
- La **meta**, el premio o regalo que recibe el héroe al final del viaje.
- El **beneficiario**, a quien o quienes afecta el resultado.

Es recomendable que tanto el protagonista de la historia (con el que se desea que se identifique la audiencia) como el benefactor (el que hace la propuesta) compartan valores y puedan identificarse ambos a partir de alguno de los arquetipos de Jung y sus diferentes tipos de personalidad:

- el inocente
- el hombre corriente
- el explorador
- el sabio
- el héroe
- el forajido (fuera de la ley)
- el mago
- el amante
- el bufón
- el cuidador
- el creador
- el gobernante

6) **El conflicto.** Es la fuerza motriz e indispensable en un relato. Las personas nos sentimos atraídas por historias que impliquen dificultades, retos y superación. Sin él, no hay historia, simplemente serían una serie de secuencias yuxtapuestas sin emoción y con un fin evidente y aburrido. Cuanto mayor sea el conflicto, más adeptos (y detractores) tendrá la propuesta de la historia.

Las preguntas que debe responder son: ¿qué intereses hay en juego?, ¿quiénes son los personajes y cómo actúan en conflicto?

Ejemplo

El mensaje de Green Peace lucha por cambiar la conciencia de la población, su historia habla de lucha contra petroleras y empresas «malvadas» que contaminan; el conflicto es bastante dramático, lo que es directamente proporcional a la fuerza con la que sus seguidores pueden involucrarse por la causa.

7) **El suspense.** Atrae la atención de la audiencia si está expectante de lo que sucederá después. La tensión del conflicto, de los asuntos no resueltos, de las historias sin terminar no son agradables para el cerebro humano y este se ve impulsado a terminarlas para volver a su zona de confort.

Podemos provocar este suspense ocultando algo o adelantando algo (¿la solución?), debemos generar una tensión para que el cerebro se focalice en la situación y siga la trama buscando el desenlace (solución).

Ejemplo

Ocultando información de cómo abordó la situación, cómo logró el éxito, de qué se ha ayudado, etc. Otras veces adelantando información del logro conseguido, pero dejando pendiente de qué se han ayudado para conseguirlo.

Preguntas como «¿Se saldrá con la suya el malo?», «¿Superará este personaje su mala racha?», «¿Sobrevivirá?», «¿Por qué lo habrá hecho?» pueden funcionar muy bien como eje del suspense.

Lo importante es detectar el foco de tensión que queremos explotar y hacerlo.

8) **El desenlace.** Es el punto álgido de la narración y ha de mostrar cómo se siente el personaje principal al resolver la situación que dio lugar a la historia, si resolvió el problema, ganó el concurso, etc.; en definitiva, el «fueron felices para siempre». Aquí termina la narración.

Pero a este desenlace solo puede llegarse si la audiencia se ha sentido identificada con alguno de los personajes de la historia y estos han sido seguidos mediante su tránsito por el planteamiento, nudo y desenlace de la historia.

5. Las etapas de la trama del *storytelling*

«El *storytelling* revela el sentido sin cometer el error de definirlo.»

Hannah Arendt

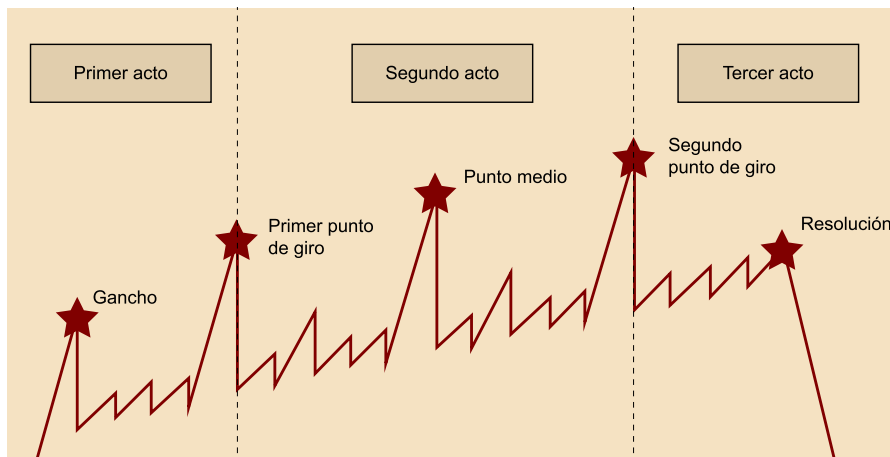
Elaborar una historia que enganche exige que todos los elementos que la componen estén conectados. Es en esa conexión donde se encuentra la clave para diferenciarse de otras historias y relatos que saturan el mercado. Para lograr su objetivo, la trama del *storytelling* debe dotarse de una estructura dividida en diferentes actos:

5.1. Estructura de la historia

Etapa de la historia		Descripción
Acto 1.º: el planteamiento		
1	Origen de la historia: el mundo ordinario en el que se encuentra el protagonista de la historia.	Tiene en cuenta las circunstancias habituales de una organización, departamento, colectivo profesional, etc. ¿Quién es el héroe de la historia? No lo dudes, es el destinatario de tu propuesta-proyecto (cliente interno o externo del proyecto, la audiencia receptora a la que te diriges, interlocutor individual, etc.). Generalmente, comienza con ese personaje corriente que está esperando a que suceda algo resignado a su situación actual.
2	La llamada: aparición del conflicto y los valores que impulsarán para el «viaje».	Aparece una «señal o desencadenante» (peligro, aviso, oportunidad, etc.) inesperado que hace que el héroe-protagonista se vea «impelido» a salir de su zona de confort. Aquí aparece el adversario-villano que le impide seguir con su estatus confortable. Se ponen de manifiesto los valores que le darán la fuerza suficiente para asumir el reto.
3	Las reticencias del protagonista	En esta etapa el personaje de la historia siente ciertas reticencias, temores a salir de su zona de confort. Desea cumplir con sus deseos y objetivos, pero tiene dudas por las consecuencias negativas que pueda tener.
4	El encuentro con el mentor	En esos momentos de ansiedad, aparece un nuevo personaje (el mentor) que le aconseja y anima para luchar por sus objetivos. El mentor le proporciona una «herramienta» y le capacita en su uso para que emprenda el viaje en pos de sus objetivos.
Acto 2.º: el desarrollo		
5	El cruce del umbral	El protagonista, ya capacitado y con el asesoramiento de su mentor, se lanza a la aventura. Padece su primer suceso (conflicto) a consecuencia de la aparición de un adversario que le avisa de que el viaje no será sencillo. Se encuentra o cuenta con la ayuda de un aliado que le ayudará a ir superando las dificultades que se presentan.

Etapa de la historia		Descripción
6	El desafío mayor	Representa el momento más crítico para el protagonista. Se enfrenta a la posibilidad de triunfar o fracasar. Es el momento en el que le aparecen mayores temores. Es el momento de crisis por antonomasia.
Acto 3.º: el desenlace		
7	La recompensa	Tras superar la crisis, el protagonista consigue vencer sus miedos y lograr sus objetivos (recompensa). Es el momento en el que el héroe disfruta de su triunfo.
8	El retorno a la estabilidad	El protagonista incorpora su logro a su vida cotidiana y, además, ha aprendido a enfrentarse a situaciones adversas y superar periodos de crisis.

Y, a su vez, debe crear un ritmo y suspense que mantenga el interés a lo largo de toda la trama:



En su éxito, por tanto, tienen mucho que ver las etapas a la hora de narrarla. A saber:

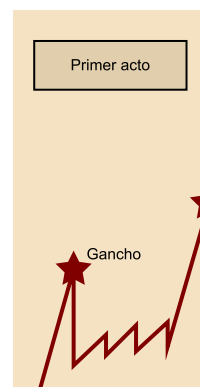
- Acto 1.º: el planteamiento
- Acto 2.º: el desarrollo
- Acto 3.º: el desenlace
- Casos ejemplo

5.2. Acto 1.º: el planteamiento

Implica un comienzo en el que se describe la **situación de partida** y se sitúan los **personajes** en ella. Para ello se han de dar los siguientes pasos:

5.2.1. Describir el escenario o contexto (mundo ordinario)

Es recomendable empezar con algo impactante, interesante o que genere curiosidad (gancho). Para ello, pueden usarse imágenes que reflejen una situación o frases como las ya mencionadas («¿adivina quién...?», «hace unos días que...» o «en los comienzos de...»). Con ello, se contribuye a crear un escenario emocional de partida y el ambiente en el que vamos a situar a los personajes de la historia con los que deseamos que la audiencia se identifique.



Algunos ejemplos de inicio

- Desde que una tarde al salir de la escuela fuera con su madre a una tienda a comprar comida y desde el otro lado del mostrador escuchara: «Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero», su vida no volvería a ser la misma.
- Un día del mes de mayo, dos años después de que le promocionaran, le presentaron los resultados de..., y fue entonces cuando decidió que lo suyo era...
- Había en las afueras de... un pueblo silencioso y apacible que se llamaba... Allí vivía/comenzó, etc.

La historia ha de describir el momento inicial en el que el héroe-protagonista se encuentra en una situación habitual y de normalidad que bien puede o no agradarle, cuando sucede, escucha o ve algo (gancho) que le genera inquietud, temor, curiosidad, etc. El comienzo de la historia tiene por objetivo llamar la atención y despertar el interés de la audiencia para que «se ponga en situación», así como que se identifique con los personajes.

5.2.2. Presentar a los personajes

Son a los que les pasan las cosas. Pueden ser personas, animales o cosas. También pueden ser reales o ficticios. Además, tienen características que les diferencian a unos de otros; es decir, tienen personalidad propia.

El caso de Amancio Ortega

Tenía doce años y con las 300 pesetas del sueldo de peón de ferroviario de su padre no podía llegar a fin de mes una familia con tres hijos: Antonio, el mayor; Pepita, la única chica, y el pequeño Amancio.

Respecto a sus características, deberemos tener en cuenta que las físicas es recomendable que faciliten la identificación de la audiencia con ellos; y, en cuanto a la psicológicas, deberán permitir una fácil asociación con los valores (aventura, innovación, riesgo, conformidad, etc.), o contravalores, que representan.

Podemos dividir sus características en dos grandes grupos: las físicas y las psicológicas. Al utilizar las características físicas, deberemos tener en cuenta que deben facilitar que la audiencia se identifique con los personajes descritos. En cuanto a las psicológicas, deberán permitir fácilmente su asociación con los valores (aventura, innovación, riesgo, conformidad, etc.) o contravalores que representan.

Podemos clasificar a estos personajes por su función en:

1) **Principales.** Son el **héroe** y el **villano** de la historia.

a) El **protagonista-héroe** destaca sobre los demás y el relato gira en torno a él. A su vez, puede ser un protagonista individual (personaje concreto) o colectivo (el pueblo, los jóvenes, los emprendedores, etc.).

El caso de Amancio Ortega

Amancio Ortega.

b) El **antagonista-villano** es el que se opone al protagonista y puede ser también individual y colectivo. De igual manera, no se limita tan solo a personas, también pueden ser conceptos abstractos u objetos.

El caso de Amancio Ortega

Con las 300 pesetas del sueldo de peón de ferroviario de su padre no podían llegar a fin de mes.

2) **Secundarios.** Su importancia es menor y sirven para conocer mejor al protagonista. En algunos momentos alcanzan relevancia para facilitar, mediante la ayuda al protagonista principal, y permiten que la acción avance.

a) El **mentor** es esa persona, animal o cosa que sirve de referencia, anima y guía en la trayectoria del protagonista.

El caso de Amancio Ortega

Un familiar lejano siempre le había dicho que trabajando a jornal para otro nunca se haría rico. Que si quería lograr algo, tenía que esforzarse y montar su propio negocio.

b) El **aliado** es el que ayuda y apoya en el «viaje» al protagonista.

El caso de Amancio Ortega

Junto a Mera, sus hermanos, Antonio y Pepita, su cuñada Primitiva y el futuro empresario textil y amigo, José Caramelo.

Puede aparecer a lo largo de la trama, pero adquiere gran relevancia en el acto 2.º acompañando al héroe-protagonista en el viaje.

c) **Circunstanciales:** pueden existir o no. Su papel, en el caso de que aparezcan, es tangencial y se limita a algún momento de la trama.

5.2.3. Primer punto de giro

Es un hecho o evento que saca al protagonista de su zona de confort y le impele a tomar una decisión.

El caso de Amancio Ortega

En aquel momento Amancio Ortega tuvo plena conciencia de la injusticia que representaba «matarse a trabajar» y no llegar a final de mes. Fue ahí cuando se obsesionó con la idea de compensar, cuanto antes, el sacrificio que veía en sus padres con un empleo que le permitiera, más adelante, vivir con dignidad.

5.2.4. Los valores

El mentor, en los momentos de tribulaciones del héroe-protagonista, debe evidenciar el arquetipo que representa o anuncia para que el héroe salga de su estado de confort.

El caso de Amancio Ortega

Pero, para ello, tenía que dedicarse plenamente a su objetivo, ser muy autoexigente y no estar nunca totalmente contento con lo conseguido. Es decir, debía tener siempre un afán de superación y una constante capacidad crítica para mejorar.

5.2.5. El «regalo» del mentor

Consiste en aquello que capacitará al héroe-protagonista a emprender el «viaje» en pos del éxito (solución a la problemática inicial planteada).

El caso de Amancio Ortega

Estos y otros consejos y comentarios fueron calando en él y le dieron fuerzas para desplazarse a La Coruña, buscar un trabajo y aprender un oficio.

Las preguntas a las que debe responderse en este acto son:

¿Cuál es la situación?	Descripción (ambiente)
¿Cuál es el conflicto inicial?	Desencadenante (lo que provoca el conflicto)
¿Por qué tienen un conflicto?	Causas (objetivos contrapuestos)
¿Quién es el protagonista?	Personalidad (valores que representa)
¿Quién es el antagonista?	Personalidad (contravalores que representa)

Ejemplo

En la venta de un proyecto (plan, programa de acción, *software*, etc.) a un responsable de RR. HH., los elementos quedarían repartidos de la siguiente manera:

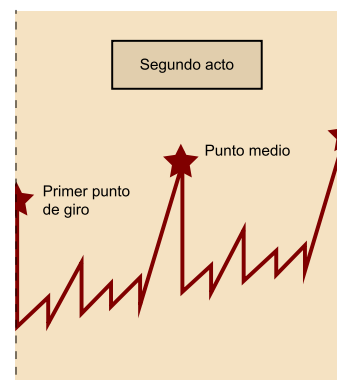
- El **héroe-protagonista** sería el responsable de RR. HH. que con nuestro proyecto lograría un resultado (mejorar el clima laboral, evaluar el desempeño, motivar a los empleados, etc.).
- El **villano-adversario** sería aquello (persona, animal o cosa) que dificulta la vida y éxito del héroe-protagonista (enrarea el clima, desmotiva a las personas, etc.).
- El **mentor** podrías ser tú si eres el creador del proyecto o la marca, si lo que le presentas es una solución ya creada. En todo caso, deberás poner de manifiesto los valores que tú (o la marca) representas y que coincidan con los que el protagonista-héroe tiene o aspira a tener.
- El «**regalo**» consistiría en el proyecto que le propones al héroe para que logre el éxito deseado.

Nota: en el caso de un proyecto de nueva creación llevado a término por un emprendedor, profesional autónomo, etc., acostumbra a coincidir el mentor y el aliado en la misma persona. No obstante, hará de mentor cuando hable de la filosofía de la propuesta (valores encarnados en el proyecto y del «arquetipo» que ha inspirado la creación del proyecto). Por otra parte, será el aliado en las ayudas y acompañamiento del héroe a lo largo del viaje.

5.3. Acto 2.º: el desarrollo

El conflicto aparece en los tres actos. Es lo que genera tensión y mantiene el suspense en la trama de la historia. Por ello, deberá planificarse adecuadamente su aparición y resolución para que la trama sea creíble y avance hacia una solución. De su buena gestión dependerá el suspense de la historia y es obligado que aparezca:

- Al **principio** (al finalizar el primer acto), como parte fundamental del desencadenante de la historia que, además de captar la atención de la audiencia, permite situar a los personajes (principales especialmente) y describir el objetivo que motiva sus actuaciones.
- En el **desarrollo** (punto medio) es conveniente que aparezcan dos tipos de incidentes o conflictos: uno que dé un vuelco a la historia o haga peligrar la consecución del objetivo; otro que permita superar el anterior y conduzca la historia hacia el final.
- El **desenlace** (punto final) debe contener la resolución del conflicto (momento de máxima tensión) y el logro del objetivo final (final feliz, o no).



Existen **diferentes tipos de conflictos** y puedes elegir entre ellos. Aquí dispones de una representación de los principales:

- **Personaje contra personaje:** dos personajes tienen objetivos contrapuestos y entran en conflicto para lograr cada uno los suyos. Este conflicto puede darse entre protagonista y antagonista (el bien y el mal), o bien entre diferentes protagonistas (no hay ni buenos ni malos). Se ha de elegir entre una u otra opción, ambas son válidas.
- **Personaje contra la sociedad:** el protagonista se rebela contra la sociedad en la que vive (sus reglas, sus costumbres, sus exigencias, etc.). Esta sociedad suele estar representada por unos personajes (antagonistas).
- **Personaje contra lo sobrehumano** (naturaleza, dioses, demonios, fantasmas, vampiros, destino, azar, etc.): el protagonista lucha por su supervivencia en una situación de debilidad. Su resolución es dificultosa y esa dificultad es lo que nos mantiene en vilo ansiando su victoria.
- **Personaje contra sí mismo:** se manifiesta cuando el protagonista lucha consigo mismo como consecuencia de compromisos personales, deseos contrapuestos, etc. que le obligan a elegir. Es decir, el protagonista se encuentra ante una situación que ha de resolver y que lo aleja de su zona de confort.

Pero este apartado se centra en los conflictos que aparecen en el acto 2.º (el desarrollo) y describe el **entramado** (conveniente que haya vuelcos, conflictos y suspense) que da verosimilitud a la historia haciéndola creíble o verosímil.

5.3.1. El conflicto en el cruce del umbral

Es el momento en el cual el protagonista inicia su andadura, donde se encontrará con obstáculos y podrá contar con aliados-ayudantes y también con dificultades.

El caso de Amancio Ortega

Con catorce años, Ortega encontró su primer trabajo en la camisería Gala –un comercio que todavía existe– en la plaza de Galicia de La Coruña, con la condición de que cobraría en función del rendimiento. Allí observó cómo se confeccionaban y vendían las camisas y empezó a asimilar las futuras bases de Zara: confeccionar prendas sin generar *stock* y atender a las peticiones directas de la demanda.

5.3.2. Los aliados en el viaje

Los aliados (personas, animales o cosas) representan ayudas para salvar los obstáculos para salir indemne de un conflicto.

El caso de Amancio Ortega

Junto a Mera, sus hermanos, Antonio y Pepita, su cuñada Primitiva y el futuro empresario textil y amigo, José Caramelo, Ortega abandonó La Maja en 1963 y creó GOA –acrónimo, al revés, de Amancio Ortega Gaona– para producir batas de boatiné. A los veintisiete años, rompió con el concepto tradicional de bata e intentó dignificar la vestimenta de la mujer española en el hogar.

En un proyecto, el aliado bien puede ser el asesor (tú, si eres el que ha de ayudar al protagonista a implementar el proyecto). En el caso de que sea una «solución ya empaquetada», los aliados serán los asesores o técnicos de la marca.

5.3.3. Las dificultades, desafíos y retos

Están representados por los retos que hay que abordar en cada momento, los desafíos que hay que vencer y las dificultades que se deben superar para continuar en el viaje hacia el objetivo final.

El caso de Amancio Ortega

Los inicios de este nuevo proyecto no fueron fáciles. Los créditos que había que pagar a final de mes siempre fueron algo que intranquilizaba a Amancio. A su vez, el mercado, que estaba acostumbrado al concepto tradicional de vestimenta, y el público objetivo al que se dirigía era muy tradicional y no estaba acostumbrado a esos cambios. Finalmente, la competencia que operaba en este sector solía «romper los precios», así como utilizar prácticas desleales. Estos y otros fueron los grandes desafíos en estos inicios.

En esta andadura del héroe se presentan retos si quiere seguir avanzando hacia la meta. En la historia del héroe, tan solo podrá avanzar hacia la meta superando los retos que van surgiendo. Y estos, generalmente, suelen ser de mayor envergadura a medida que se avanza en el viaje.

El caso de Amancio Ortega

Amancio Ortega pensó rápidamente que la solución era incrementar el tamaño del grupo y expandir su ámbito geográfico. Pero ello suponía mayores necesidades de financiación, con el consiguiente riesgo de no poder amortizar adecuadamente las inversiones realizadas y, con ello, devolver los préstamos a los bancos. No era fácil y ello suponía sus mayores preocupaciones.

Una de las claves está en elegir el tipo de conflicto principal de nuestra historia. Para ayudar a seleccionarlo, es conveniente hacerse alguna de las siguientes preguntas:

¿Qué hechos agravan el conflicto?	Desarrollo (de la trama)
¿Aparecen conflictos mayores?	Complicaciones (mayores retos)
¿Cuál es el reto final?	Solución final (logro del objetivo)

5.4. Acto 3.º: el desenlace

En esta parte final de la historia se ha de imprimir una sensación de urgencia.

5.4.1. El reto final

Aquí los tiempos son cortos y el protagonista ha de enfrentarse a su mayor obstáculo si quiere alcanzar su meta.

El caso de Amancio Ortega

No había tiempo que perder. Era crecer o morir. Pensó que había varias claves para salir con éxito de esa situación, pero las principales pasaban por segmentar adecuadamente al público objetivo, presentar al mercado diseños modernos, incrementar la rapidez en la presentación de nuevas colecciones y disponer de una logística que permitiera que sus productos estuvieran rápidamente en todas sus tiendas.



5.4.2. El clímax

Superado el reto final, aparece el momento del clímax, donde la catarsis se produce y el héroe-protagonista es consciente de la moraleja-mensaje que contiene el relato. Del mismo modo, la catarsis se produce en la audiencia al descubrir la premisa de la narración.

El caso de Amancio Ortega

Esta es la filosofía que trasladó con éxito pocos años después al Grupo Inditex por medio de diferentes marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Hoy el Grupo cuenta con siete mil tiendas en todo el mundo en las que trabajan 171. 839 empleados. Sus beneficios netos en 2017 ascendieron a 3.368 millones de euros.

Por tanto, el clímax constituye el punto culminante del *storytelling* y ha de ser el resultante de la progresión dramática que se ha ido construyendo desde el planteamiento, pasando por el desarrollo, hasta desembocar en el desenlace.

Es el momento de la «conversión», en la cual, si se produce, se habrá ganado o perdido a la audiencia.

5.4.3. El retorno a la «vida cotidiana»

Refleja el retorno del héroe-protagonista a una situación estabilizada en la cual se vea el disfrute de éxito conseguido gracias a los «sacrificios» realizados a lo largo del accidentado viaje.

El caso de Amancio Ortega

En la actualidad, Amancio Ortega está tranquilamente retirado a sabiendas de que ha dejado la marcha del Grupo en manos de grandes profesionales y vive discretamente disfrutando de los beneficios de toda una vida de trabajo y dedicación.

Este acto ha de responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el reto final?	Máxima dificultad
¿Cuándo logra el clímax?	Superación del reto final
¿Cómo es el retorno?	Recompensa final obtenida

5.5. Casos ejemplo

5.5.1. El proyecto Inditex

Un ejemplo de historia biográfica sobre Amancio Ortega.

Origen de la historia: el mundo «cotidiano»

Desde que una tarde al salir de la escuela fuera con su madre a una tienda a comprar comida y desde el otro lado del mostrador escuchara: «Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero», su vida no volvería a ser la misma. Tenía doce años y con las 300 pesetas del sueldo de peón de ferroviario de su padre no podía llegar a fin de mes una familia con tres hijos: Antonio, el mayor; Pepita, la única chica, y el pequeño Amancio.

La llamada: motivos que le impulsan a ponerse en marcha

En aquel momento Amancio Ortega tuvo plena conciencia de la injusticia que representaba «matarse a trabajar» y no llegar a final de mes. Fue ahí cuando se obsesionó con la idea de compensar, cuanto antes, el sacrificio que veía en sus padres con un empleo que le permitiera, más adelante, vivir con dignidad.

Las reticencias: abandonar la zona de confort

Su temprana edad y la dependencia que tenía del entorno familiar en el que vivía no le facilitaba las cosas. Mal que bien, iba tirando y se sentía protegido en ese ambiente. No obstante, deseaba compensar a sus padres por los esfuerzos que estaban realizando y la precariedad en la que vivían.

El mentor: el encuentro (los valores)

Amancio Ortega vivía unos momentos de angustia e incertidumbre. Por una parte, quería buscar un trabajo para ayudar a sus padres; por otra, que ese trabajo le permitiera vivir dignamente a él y a su familia.

Un familiar lejano siempre le había dicho que trabajando a jornal para otro nunca se haría rico. Que si quería lograr algo, tenía que esforzarse y montar su propio negocio.

Pero, para ello, tenía que dedicarse plenamente a su objetivo, ser muy auto-exigente y no estar nunca totalmente contento con lo conseguido, es decir, debía tener siempre un afán de superación y una constante capacidad crítica para mejorar.

La herramienta: el «regalo» que recibe el protagonista

Estos y otros consejos y comentarios fueron calando en él y le dieron fuerzas para desplazarse a La Coruña, buscar un trabajo y aprender un oficio.

El viaje: el cruce del umbral

Con catorce años, Ortega encontró su primer trabajo en la camisería Gala – un comercio que todavía existe– en la plaza de Galicia de La Coruña, con la condición de que cobraría en función del rendimiento. Allí observó cómo se confeccionaban y vendían las camisas y empezó a asimilar las futuras bases de Zara: confeccionar prendas sin generar *stock* y atender a las peticiones directas de la demanda.

Tentado por sus hermanos, que trabajaban en La Maja, una empresa de confección de La Coruña con tiendas situadas en los puntos más estratégicos de la ciudad, conoció los entresijos de la venta en cadena y a todas las personas con las que crearía el germen de lo que sería la primera tienda Zara, entre ellas, a una joven aprendiz de dieciséis años llamada Rosalía Mera, que se convertiría en su esposa unos años más tarde y con la que tendría dos hijos: Sandra y Marcos.

El viaje: el desafío –el proyecto–

Junto a Mera, sus hermanos, Antonio y Pepita, su cuñada Primitiva y el futuro empresario textil y amigo, José Caramelo, Ortega abandonó La Maja en 1963 y creó GOA –acrónimo, al revés, de Amancio Ortega Gaona– para producir batas de boatiné. A los veintisiete años, rompió con el concepto tradicional de bata e intentó dignificar la vestimenta de la mujer española en el hogar.

No fueron fáciles los comienzos de este nuevo proyecto. Los créditos que había que pagar a final de mes, el mercado que estaba acostumbrado al concepto tradicional de vestimenta y la competencia que operaba en este sector fueron

sus dos grandes desafíos en estos inicios. La superación de estos desafíos le hizo a Amancio Ortega pensar en una mayor expansión tanto en tamaño como en ámbito geográfico.

La recompensa: la llegada

Pocos años después, creó el Grupo Inditex, al que trasladó esta misma filosofía Inditex, compuesto por ocho marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe, con siete mil tiendas en todo el mundo en las que trabajan 171.839 empleados. Sus beneficios netos en 2017 ascendieron a 3.368 millones de euros.

El retorno a la vida cotidiana

En la actualidad, Amancio Ortega está retirado disfrutando discretamente de los beneficios de toda una vida de trabajo y dedicación.

5.5.2. Pedro Martínez, el inconsciente

Pedro Martínez era un joven que vivía con sus padres en una casa con jardín y disponía de habitación propia. Sus padres eran de posición social y económica acomodada, hecho que le permitía no trabajar y salir todos los días a divertirse.

Podría decirse de él que era un joven poco previsor, no hacía planes ya que todo le venía dado. Solía no tener compromisos y, de los poco que tenía, solía incumplirlos o los retrasaba. Sus padres le exigían que terminara de estudiar y que buscara un trabajo, pero él seguía diciendo que aún era muy joven para encerrarse en una oficina o trabajar. Lo suyo era salir, comprar ropa elegante, aparentar ante los amigos y llevar una vida disipada.

Todo iba bien hasta que un día su padre le comunicó que en la empresa en la que trabajaba le habían propuesto prejubilarse y que había aceptado. Pedro preguntó en qué le afectaba a él tal decisión, a lo que su padre le respondió que, a partir de ese momento, se trasladaba a vivir a un apartamento que tenían en la costa y vendería el piso en el que vivían en la ciudad. Él debería responsabilizarse de su vida y, por supuesto, de los gastos que esta suponía.

Animado por un amigo de juergas y más inconsciente que voluntarioso, Pedro decidió embarcarse en el alquiler de un piso compartido. Nunca se había imaginado la cantidad de gastos que llevaba aparejado vivir por su cuenta: luz, gas, etc. Ahora debía buscar un trabajo que le permitiera vivir de manera independiente. El tema no era sencillo, no había acabado sus estudios, nunca había tenido prisa en hacerlo, y ahora los trabajos que tenía a su disposición no estaban bien remunerados. No obstante, encontró uno con el que podía pagarse sus gastos y, además, le permitía acabar los estudios que tenía pendientes.

No era fácil, largas jornadas de trabajo a las que tenía que unir las horas de estudio. Acababa el día agotado. Pero, poco a poco, iba sacando sus estudios y mejorando discretamente en el trabajo. Todo parecía solucionarse. Ya era un joven «de provecho» que trabajaba y estudiaba, aunque todavía no podía divertirse. No obstante, todo se complica cuando comienza a salir con una compañera de trabajo. No tienen apenas tiempo, pero lo compensan viéndose durante la jornada laboral: horas del desayuno, la comida y alguna vez se ven por la noche.

Todo parece ir «viento en popa» cuando Ana, que así se llamaba su compañera de trabajo, le dice que ya llevan bastante tiempo viéndose y que «han de hablar». A Pedro esto de que «hemos de hablar» le resulta conocido, y no porque lo haya vivido anteriormente en su vida disipada anterior, el hablar no entraba dentro de sus cálculos. Pero ahora era diferente: tenía un trabajo, estaba a punto de acabar sus estudios y Ana realmente le gustaba y se sentía a gusto con ella. Pero esto de que «hemos de hablar» realmente hizo que se le dispararan todas las alarmas.

Quedaron a cenar uno de esos pocos días que podían verse por la noche. Pedro estaba nervioso, aunque intentaba no aparentarlo. Se sentaron y Ana empezó con aquello de: «Ya llevamos varios meses saliendo y yo necesito saber ...» «que si no es así, tomaría una decisión». Le habría gustado decir que así ya estaban bien, que tenían que conocerse más y mejor, pero el semblante de Ana no invitaba a plantear aplazamientos ni a aceptar respuestas ambiguas. Pedro tragó saliva un par de veces y, finalmente, dio una respuesta afirmativa.

Se le vino un poco el mundo encima: trabajar, estudiar y, ahora, convivir con otra persona no había entrado dentro de sus cálculos hasta ese momento. Pero lo vio rápidamente, con ayuda de Ana, claro, y decidió apostar por todo en el trabajo, en los estudios y en la relación más formal que mantenía. Supondría sacrificios, pero estaba dispuesto a asumirlos.

Hoy Pedro ha promocionado en el trabajo debido a que ha acabado sus estudios y vive en pareja en un apartamento muy soleado cerca del centro. Sus esfuerzos se han visto compensados.

Moraleja: «El que algo quiere, algo le cuesta».

Bibliografía

- Auvinen, T., Aaltio, I., Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling—the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of organizational change management*, 9(5), 5-26.
- Bruner, J. (2003). *La fábrica de historias: Derecho, literatura, vida*. Buenos Aires: FCE.
- Campbell, J. (2014). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CEPAL (2015). *La nueva revolución digital: De la internet del consumo a la internet de la producción*. Santiago: Naciones Unidas.
- Eliade, M. (1980). *La prueba del laberinto: Conversaciones con Claude-Henri Rocquet*. Valiente Malla, J. (Trad.). Madrid: Ediciones Cristiandad.
- Frankl, V. (2009). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Kaufman, B. (2003). Stories that sell, stories that tell. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 11-15.
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Aprendizaje situado: Participación periférica legítima*. Espíndola, M. y Alfaro, C. (Trad.). Nueva York: Cambridge University Press.
- Mittins, M., Abratt, R., Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405-421.
- Moorman, D. (2015). *This Is Not a Fable: Using Storytelling in a College Classroom to Enhance Student Learning*. Georgia: SoTL Commons Conference.
- Morgan, S., Dennehy, R. F. (1997). The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*, 16(7), 494-501.
- Núñez, A. (2007). *¡Será mejor que lo cuentes!: Los relatos como herramientas de comunicación (Storytelling)*. Barcelona: Empresa Activa.
- Salmon, C., Roig, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.
- Wiessner, P. (2014). *Embers of society: Firelight talk among the Ju/'hoansi Bushmen*. Michigan: Board.

Reseñas bibliográficas

- Denning, S., Vin, C. B. (2005). *La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial*. Empresa activa.
- Fairstein, G. A. (2007). La fábrica de historias: Derecho, literatura, vida. *Propuesta Educativa*, (28), 116-121.
- Salmon, C., Roig, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Blogs

El *boom* del storytelling www.arboldehistorias.com/el-boom-del-storytelling/

La narración oral en antropología www.arboldehistorias.com/857-2/

10 características del texto narrativo www.caracteristicas.co/texto-narrativo/

Érase una vez... www.javipastor.com/erase-una-vez/

