



ANTONIO NÚÑEZ | EXPERTO EN 'STORYTELLING' Y AUTOR DE '¡SERÁ MEJOR QUE LO CUENTES!'



Juanma Roca

Defiende Antonio Núñez en su libro *¡Será mejor que lo cuentes!* (Empresa Activa, 2007) la denominada economía de la atención, donde el tiempo es el rey y donde ganará quien atraiga ese tiempo y, por tanto, la atención de las personas. Y como defiende Núñez, el *storytelling*, las historias, es la mejor forma de hacerlo. "Está la idea de que seamos breves y vayamos a los datos objetivos resumiendo todo, y se da la paradoja de que no tenemos tiempo. Pero, a la vez, tenemos tiempo para ver siete capítulos seguidos de *Perdidos* o de la serie que uno quiera. El tiempo es la moneda social de hoy. Y la gente te presta su tiempo de atención cuando hay una buena historia. Con un simple dato, o *finje* que te presta atención o no te concede ese tiempo".

Pero reconoce que muchos piensan que "narrar 'per se' es manipular". Usted defiende justo lo contrario. Primero, porque la narración es un contrato. La narración siempre se basa en una verdad y esa frase o tópico se da porque la gente confunde lo que es la narración o ficción con lo que es verdadero y falso. Muchas veces una narración es entrar en el mundo de lo ficticio para hablar de las grandes verdades. El hecho de que tenga una apariencia de ficción hace que la verdad sea mucho más soportable, interesante y didáctica. Pero en cuanto vemos una ficción que no nos parece creíble y que no habla de una verdad, inmediatamente desenchufamos y no la vemos. Escuchamos una historia o un chiste y nos reímos porque sabemos que tiene una parte de verdad. Lo que yo entiendo como una narración de verdad siempre contiene una gran verdad, y eso lo dicen los grandes guionistas. Robert McKee dice que ahí estamos hablando de las grandes verdades de la vida y lo ficticio es una máscara para acercarte a él, porque la verdad duele.

Pero asume que el fin de esa narración es persuadir, que también coincide con la propaganda o manipulación.

Pero cuando hablamos de persuasión, hay claramente un contrato intencionado y abierto. Oye, te voy a intentar convencer de esto. Es decir, te quiero contar algo porque quiero que lo entiendas de una determinada manera. Fallamos cuando el

"¡Quítate la careta! No puedes estar siempre intentando huir de tus conflictos"



Antonio Núñez defiende las narraciones como un medio para seducir y llevar a las personas a la acción. B. SÁNCHEZ

"Una narración es entrar en el mundo de lo ficticio para hablar de las grandes verdades"

emisor no está claro, como sucede en los *flogs* [de *fake* -mentira- y *blog*].

A su juicio, en esa narración debe haber siempre un conflicto, pero, a la hora de la verdad, a las empresas sólo les interesa presentar una imagen idílica de sí mismas, donde todo es bonito y no hay nada oscuro. ¿Acaso se equivocan?

Ahí sí que estamos hablando de falsedad y de la mentira: cuando uno pretende hacer una presentación de una narración lineal donde todo es perfecto. De hecho, las narraciones nos interesan porque hay muchos conflictos. Por ejemplo, conflictos de quién es él y quién le gustaría ser. Tiene conflictos con su familia y sus empleados. Si, de pronto, en *Los Soprano* todo fuera maravilloso y él fuese un simple asesino

perfecto y no tuviera miedos o complejos, no habría serie.

Las compañías suelen usar los 'blog' corporativos para mostrar una imagen cercana, pero, de paso, oficial. Junto a ellos, muchos empleados crean sus propios 'blog' personales, con la versión no oficial e incluso discrepante. Se crea entonces una guerra de versiones contrapuestas. ¿Quién puede ganar esa batalla?

Siempre gana la versión no oficial, y lo pudimos ver con la guerra del Golfo y lo podemos ver ahora con Cuba. Estamos viendo la realidad de Cuba a través de *blog* de gente cubana. En la guerra del Golfo había una versión oficial de la Casa Blanca, pero, en paralelo, los soldados iban pegando tiras con cámaras en sus cabezas. Era la mejor CNN que uno podía tener. Ahí no había ni trampa ni cartón. En los casos de los *blog* corporativos de Wal-Mart o Sony, al día tienen unas 700 quejas.

De hecho, dice que en el relato debe haber, ante todo, ho-

LA WEB 2.0 Y "LA VUELTA AL ORIGEN DEL PERIODISMO"

Núñez defiende en su obra el paso del emisor al creador de relatos y del receptor al usuario de relatos, como muestra la irrupción de los 'blog'. Para muchos, los 'blog' suponen el fin del periodismo tradicional. Núñez, sin embargo, observa justo lo contrario: "Estamos asistiendo a la absoluta vuelta al origen y nacimiento de lo que era el periodismo, un periodismo que en su momento era propenso a la narración, algo más propio de los americanos, que siempre han tenido la narración como una herramienta muy valiosa y prestigiosa. Cuando uno vuelve a arrancar una crónica de una guerra contando de qué color es la tierra chamuscada por el obús que acaba de caer y acabar diciendo cómo olía esa persona a la que le acababa de ocurrir tal cosa, eso siempre ha estado en el periodismo. Pero hemos ido abandonando la historia y eso es lo que explica la caída del periodismo".

Y esa transparencia exige que el directivo "se desnude" como persona en ese relato y muestre su yo más íntimo, su interior. Pero muchos ejecutivos temen enseñar entonces sus flaquezas y debilidades.

Se dice que el *storytelling* es una manipulación, pero, sin embargo, no creemos que es falso o manipulador poner una careta que todos sabemos que es falsa. Uno de los problemas es que las empresas, debido a su reticencia al conflicto, se convierten en empresas donde no hay personas, sino autómatas y, por tanto, no ofrecen

"Uno de los problemas de las empresas es que no ofrecen sentido vital a las personas, que son autómatas"

sentido vital a la gente. Por un lado, hay una conexión con la misión de la empresa, pero, por otro, te encuentras gente que no ofrece riqueza vital en su día a día. Mucho esfuerzo en definir la estrategia, pero si luego nos convertimos todos en autómatas, estamos perdiendo el 70% u 80% del sentido vital.

Por tanto, todo pasa por quitarse esa careta. Todo pasa por mostrar tus conflictos, que te harán más persona y gracias a los cuales podrán conectar con los conflictos de tu equipo y podrás siempre verlos identificados. Se producirá permanentemente un efecto espejo. Hay una parte que tiene que ver con desnudarse pero no mostrar la piedra. Y aquí es mucho más: desnúdate, cuenta algo que suponga un conflicto, porque ahí hay un área de interés para los demás.

"Una persona que no puede narrarse a sí misma con coherencia enferma". Claro. Uno no puede estar todo el tiempo intentado huir de sus conflictos e intentándolos negar. Puede estar incluso 20 ó 30 años. Pero tarde o temprano hay algo interno o externo que produce la fractura.

¿Cuáles son las claves para que ese relato sirva para forjar y potenciar la marca personal del directivo? Que haya conflictos y cuantos más, mejor. Conflictos internos de la persona consigo misma y conflictos externos con los demás, con los competidores y con la propia empresa. Sin conflicto no hay historia. Por otro lado, que contenga sensaciones. Es curioso cómo obviamos el mundo de los cinco sentidos cuando realizamos una narración empresarial. Es importante a qué huele una empresa, a qué huele una derrota o una victoria. Es importante la música o ruido que suenan. Pero eliminamos los cinco sentidos y vamos sólo a lo serio, al pasado. La mejor manera de abrir un relato en una convención es contando a qué olía esa mañana en que creció cuota de mercado. Son importantes las sensaciones y emociones.

¿Es tan importante el uso de las metáforas para esa

narración? En su libro llega a afirmar incluso que "sin metáforas no hay realidad".

Es la única manera de explicarnos la realidad y cada vez crecen en importancia, porque cada vez nos enfrentamos a más cosas nuevas que no tienen *per se* un significado o sentido, y por lo cual no tenemos más remedio que acudir a una metáfora para explicar, a partir de lo que ya conocemos, lo que no conocemos. Hay negocios fundamentados en una buena metáfora y hay políticos que ganan elecciones exclusivamente por una metáfora. Por ejemplo, vemos ahora la batalla entre Hillary Clinton y Barack Obama entorno al concepto de cambio. Veremos qué metáfora va a ganar ahí. O cuando Fidel Castro ha dicho que la realidad cubana es como un ajedrez, una metáfora donde habla de orden, de ciertas reglas, de movimiento de piezas, de complejidades...

¿Cómo logra convertir una metáfora un sueño en una realidad?

Utilizando el patrón que reconocemos y que asociamos a una realidad que ya conocemos a otra que no lo es y que aún no conocemos. Por ejemplo, en la realidad de la informática, todos tenemos en la cabeza el relato de Windows, con las metáforas de abrir ventanas, cerrar ventanas, caja de herramientas... Eso es real y lo consideramos real cuando, en verdad, está en el mundo de lo metafórico. Y de pronto es una realidad que ya usamos para otras cosas y estamos hablando de vernos o apagarlos o qué tienes en el disco duro. Se produce lo inverso. Lo que estaba en el terreno metafórico se empieza a usar para denominar a otras cosas que ya teníamos. Por eso hablo de esa competitividad entre metáforas.

Coca-Cola triunfó con "la chispa de la vida", que situó a Pepsi en el lado oscuro. Ante una metáfora que triunfa, ¿cómo debe actuar la otra empresa?

Una vez que gana una metáfora y todo el mundo empieza a relacionarse con la realidad a través de ella, es imposible que el resto de la competencia se quede estática. Surgen, por tanto, unas nuevas reglas de juego y otro fenómeno cognitivo nuevo, y uno tiene que empezar a plantearse si quiere responder a esa metáfora o debe crear otra metáfora mejor. Uno de los grandes errores es que cuando una metáfora triunfa, todos los competidores comienzan a usar esa metáfora con un lenguaje que no hace más que recordar a la primera.