

Comunicar y motivar mediante storytelling

Políticos, directivos y directores de comunicación redescubren con Barack Obama el milenar arte de narrar relatos y su impacto en la comunicación interna. El storytelling logra que un mensaje supere la saturación informativa del ciudadano y motive a colaboradores escépticos en plena crisis económica.

Texto: Antonio Núñez. Socio fundador de Story and Strategy1...

Fotos: LatinStock

1 Consultora de comunicación especializada en *storytelling*. (www.storyandstrategy.com). Su último libro es *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación-Storytelling* (www.seramejorquelocuentes.com)



Ficha técnica

Autor: NUÑEZ, Antonio

Título: Comunicar y motivar mediante storytelling

Fuente: Revista de Comunicación, nº 9, pág. 30 Abril, 2009

Resumen: Comunicar con credibilidad y motivar a clientes y colaboradores resulta más difícil a raíz del pesimismo creado por la crisis económica. El recorte de los presupuestos para comunicación tampoco ayuda. Obama y su equipo, conscientes de esta situación, buscan con ahínco el relato personal que comunique con mayor eficacia cada una de sus ideas e iniciativas políticas. Son sus colaboradores y simpatizantes los principales encargados de difundir el mensaje. En plena crisis económica, la capacidad de motivación y captación de atención, simpatía y recursos de este consumado narrador de relatos ha confirmado la capacidad del storytelling, o arte de narrar relatos, para reinventar la comunicación interna como alternativa a los medios tradicionales.

Descriptor: Comunicación Interna / Portavoz / Storytelling / Motivación / Crisis.

Pese al carácter festivo del día, su semblante es serio. El tono de voz es más grave de lo habitual: "Nuestros desafíos pueden ser nuevos. Los instrumentos con los que los afrontamos pueden ser nuevos. Pero los valores de los que depende nuestro éxito -el esfuerzo y la honradez, el valor y el juego limpio, la tolerancia y la curiosidad, la lealtad y el patriotismo- son algo viejo. Son cosas reales. Han sido el motor silencioso de nuestro progreso a lo largo de la historia. Por eso, lo que se necesita es volver a estas verdades. Lo que se nos exige ahora es una nueva era de responsabilidad, un reconocimiento, por parte de cada estadounidense, de que tenemos obligaciones con nosotros mismos, nuestro país y el mundo; unas obligaciones que no aceptamos a regañadientes sino que asumimos de buen grado, con la firme convicción de que no existe nada tan satisfactorio para el espíritu, que defina tan bien nuestro carácter, como la entrega total a una tarea difícil. (...) Marquemos, pues, este día con el recuerdo de quiénes somos y cuánto camino hemos recorrido. En el año del nacimiento de Estados Unidos, en el mes más frío, un pequeño grupo de patriotas se encontraba apiñado en torno a unas cuantas fogatas mortecinas a orillas de un río helado. La capital estaba abandonada. El enemigo avanzaba. La nieve estaba manchada de sangre. En un momento en el que el resultado de nuestra revolución era completamente incierto, el padre de nuestra nación ordenó que leyeran estas palabras:

"Que se cuente al mundo futuro... que en el más profundo invierno, cuando no podía sobrevivir nada más que la esperanza y la virtud... la ciudad y el campo, alarmados ante el peligro común, se apresuraron a hacerle frente".

América, ante nuestros peligros comunes, en este invierno de dificultades, recordemos estas palabras eternas. Con esperanza y virtud, afrontemos una vez más las corrientes heladas y soportemos las tormentas que puedan venir. Que los hijos de nuestros hijos puedan decir que, cuando se nos puso a prueba, nos negamos a permitir que se interrumpiera este viaje, no nos dimos la vuelta ni flaqueamos; y que, con la mirada puesta en el horizonte y la gracia de Dios con nosotros, seguimos llevando hacia adelante el gran don de la libertad y lo traspasamos a salvo a las generaciones futuras.."

Durante el discurso de toma de posesión en Washington, Obama se centró en los desafíos de la crisis económica. El tono del mensaje era muy importante -pecar de optimista o pesimista hubiera significado no sólo perder el crédito personal tan duramente conquistado, sino desperdiciar el enorme altavoz de comunicación que le brindaba la ocasión. Para Obama era tan crítica la cobertura mediática puntual de los medios de comunicación tradicionales como la implicación a corto y medio plazo de la audiencia presencial en Washington. Los cientos de miles de personas que le escuchaban podrían convertirse en portavoces fervientes que reproducirían el mensaje presidencial en su círculo de influencia cientos de veces, con la credibilidad que otorga el testimonio narrado en primera persona.

Para sacar partido del enorme potencial de comunicación de los seguidores y audiencias directas, los verdaderos artífices del optimismo y esperanza que llevaron a Obama a la victoria electoral, el presidente fue fiel a su estrategia de campaña -volvió a narrar un relato.

El relato de los padres fundadores en el río helado logró motivar a su audiencia mediante cuatro mecanismos diferentes. El primero, dando pruebas de que los estadounidenses ya han sido capaces de superar situaciones aún más difíciles que la crisis. El segundo, enalteciendo la labor humilde y cotidiana de cada ciudadano para hacer frente a la recesión, convirtiéndolo en "heredero de un legado que hay que transmitir a las siguientes generaciones". El tercero, haciéndoles sentir acompañados durante su lucha contra la crisis, como parte de "algo más grande que ellos mismos". Por último, el relato desplegaba un manual de instrucciones para remontar la situación económica. Sin escatimar en exigencias y renuncias -"el mundo ha cambiado y tenemos que cambiar con él"- la receta anticrisis según Obama consiste en trabajar duro siendo fieles a los valores de los padres fundadores.

El que pasará a la historia como el "Presidente de la crisis económica mundial" nos ha revelado el verdadero potencial de la comunicación interna, aquella que hasta la fecha dirigíamos a colaboradores, proveedores, accionistas y demás *stakeholders* sin esperar réditos masivos. Obama ha reinventado la comunicación interna, logrando compensar la pérdida de eficacia de los medios de comunicación tradicionales y los límites del presupuesto de comunicación al confiar plenamente en la seducción, eficacia persuasiva y capacidad viral de los relatos. Los compañeros de partido, simpatizantes y votantes son sus medios masivos.

EL AUGE DEL STORYTELLING O ARTE DE NARRAR

El Pentágono utiliza el *storytelling* para diseñar sus estrategias de crisis. La NASA contrató al guionista Syd Fyeld para que sus científicos relataran sus descubrimientos de manera seductora. Los *think tank* responsables de las estrategias de los partidos republicano y demócrata estadounidenses han cedido sus mejores despachos y presupuestos a especialistas en la materia, como Frank Luntz o el neurolingüista George Lakoff. La industria cinematográfica y los grandes grupos multimedia utilizan la disciplina para crear sus películas y videojuegos, desde que George Lucas se inspirara en los estudios del mitólogo Joseph Campbell para elaborar su saga de *La Guerra de las Galaxias*. Profesionales de la educación como McDrury y Alterio utilizan el *storytelling* para elaborar programas educativos que logren superar el creciente fenómeno de falta de atención de los >

El relato es un mensaje democrático, es una invitación a que sea nuestra audiencia la que saque sus propias conclusiones

- > estudiantes. Multinationales como Microsoft contratan a famosos guionistas de cine, como Robert McKee, para que enseñen a sus ejecutivos a comunicar y presentar sus ideas con mayor capacidad de persuasión. El número de profesionales y artistas asociados a la estadounidense *National Storytelling Network* para mejorar sus habilidades de comunicación no para de crecer. El *storytelling* también está haciendo que las marcas más innovadoras empiecen a entenderse a sí mismas como un relato sostenido en el tiempo, una teleserie con un número ilimitado de capítulos. El rol de los responsables de marca es ser garantes de su relato, que hay que crear, planificar, nutrir, proteger y actualizar permanentemente. En consecuencia empiezan a consolidarse las primeras consultorías de comunicación especializadas en la disciplina. Sus áreas de trabajo suelen abarcar la auditoría de relatos personales (de políticos y directivos), los relatos de marcas, organismos e instituciones y, por último, los relatos laborales (cultura empresarial, cohesión y motivación de equipos).

Los conflictos logran conectar nuestro mensaje con los conflictos de la audiencia y suelen estar relacionados con valores o ideas superiores



¿A QUÉ PODEMOS LLAMAR “RELATO”?

Un relato no es una anécdota, un chiste recreativo o una mera leyenda. Un relato es una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones. Al exponer un conflicto, revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas.

La primera ventaja comunicativa que aporta el relato ante la realidad fragmentaria de Internet 2.0 es que encierra sentido en sí mismo. No son hechos, detalles o razones inconexas o diseminados en distintos soportes: sus acontecimientos están estructurados bajo una lógica determinada. Además, un relato aporta un contexto que nos ayuda a situarnos y extraer su mensaje, algo de lo que carece la enorme mayoría de noticias e informaciones que consumimos a diario.

En plena *economía de la atención*, las emociones contenidas en un relato hacen que nuestro mensaje gane en notoriedad. La carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información, haciendo que aprehendamos el sentido de los acontecimientos de una manera más rápida y más profunda que los mensajes asépticamente informativos. Los buenos relatos además apelan a nuestros sentidos -podemos olerlos, apreciar su textura, sus aromas y su paleta de color- y así logran que transformemos simples datos en emociones y sensaciones genuinamente personales. En el relato de Obama, la importancia de detalles como la sangre en la nieve, la baja temperatura o las fogatas mortecinas es crucial. El relato ayuda a que nuestro mensaje supere el bombardeo y saturación informativa del ciudadano de hoy.

Un relato siempre encierra uno o varios conflictos. Estos conflictos logran conectar nuestro mensaje con los conflictos de la audiencia y suelen estar relacionados con valores o ideas superiores. En este sentido hay autores que afirman que en un relato siempre hay algo de sagrado, en tanto que contiene una verdad universal capaz de arrojar luz sobre algún misterio del mundo que nos rodea. El relato de Obama está relacionado con la pérdida del derecho y deber de los ciudadanos de EEUU de mantener vivo el sueño americano para generaciones posteriores y la necesidad de reinventarnos para salir adelante.

El relato ayuda a que nuestro mensaje supere el escepticismo del ciudadano medio, ya que apela a nuestro lado lúdico, y no a nuestro lado racional, saturado de información y más predispuesto a la crítica. Una batería de estadísticas sobre predicciones y medidas económicas no hubieran conseguido captar la credibilidad que captó el relato del río helado.

El relato tampoco impone su sentido, todo lo contrario, un relato es un mensaje democrático, es una invitación a que sea nuestra audiencia la que saque sus propias conclusiones. En este sentido posee una gran capacidad de implicación y “viralidad”. Un relato invita a ser debatido, compartido, contado y recontado en las redes sociales. Así ha ocurrido con casi todos los relatos de Obama.

Por último, un relato es un revulsivo para la cultura grupal de su colectivo de usuarios. Una comunidad o equipo

de trabajo con relatos compartidos aumenta sus probabilidades de vivir y trabajar en armonía. No hay más que analizar la motivación del equipo humano de Apple, una empresa con una fuerte cultura de *storytelling* que nace con su fundador -Steve Jobs-, la militancia de los seguidores de la serie televisiva *Los Soprano* o el entusiasmo de millones de estadounidenses anónimos que, pasada la elección de Obama, ha contribuido con tiempo y recursos a la aprobación de su primer polémico paquete de medidas.

Cualquier persona en una empresa o institución utiliza los relatos con más frecuencia de la que es consciente. Son los llamados relatos personales, y gracias al *storytelling* tenemos la oportunidad de sistematizarlos.

LOS CUATRO RELATOS QUE TODOS DEBERÍAMOS PODER NARRAR

1. ¿Quién soy yo? Nuestro relato de presentación ante los demás es una gran oportunidad para construir credibilidad y, sobre todo, cercanía entre nuestros compañeros o audiencia. En nuestra presentación podemos incluir algún aspecto de nuestra vida extra-profesional o cierto rasgo de nuestro carácter, incluso alguna duda o debilidad. En el caso de Obama, el relato de presentación durante la campaña casi siempre ha incidido sobre su origen multirracial y los conflictos personales que le acarreó en su juventud hasta lograr superarlos. Esta presentación multirracial reforzó el valor de la transversalidad cultural, religiosa y de clase de su candidatura: *"Soy el hijo de un hombre negro de Kenia y una mujer blanca de Kansas, crecí..."*

2. ¿Para qué estoy aquí? Por desgracia son muchas las culturas empresariales que enseñan a su equipo humano a ocultar las intenciones propias cuando se afronta una reunión, una visita comercial o un discurso. La transparencia ahorra tiempo y malentendidos, y es un arma ante el cinismo o la falta de confianza. Durante la campaña electoral, Obama no ocultó qué le movía a intentar dar el salto a la presidencia. Su relato explicaba que su origen humilde y multirracial le hacía sentirse un icono necesario, un ejemplo viviente de que el sueño americano es posible hasta en las peores condiciones económicas: *"Si aún queda alguien que duda sobre si el sueño de nuestros padres perdura hoy aquí tiene a..."*

3. Relato visionario. "Un PC en cada mesa" fue el relato visionario que un joven Bill Gates presentó ante su equipo de la recién nacida Microsoft. "Hacer aterrizar a un hombre en la luna y traerlo sano y salvo de vuelta a la Tierra antes de finalizar la década" fue el relato del presidente Kennedy ante sus conciudadanos. Los relatos que explican cómo sería el mundo si nuestra idea o visión llegase a buen puerto resultan más persuasivos y motivadores que cualquier

batería de planes financieros, objetivos de venta o cuotas de mercado deseadas.

4. Valores en acción. Es mejor buscar un relato que encarne los valores que pretendemos fomentar en nuestros clientes o colaboradores que describir cualidades o virtudes abstractas y glosar racionalmente sus ventajas. El relato una y mil veces contado del joven estudiante chino frente a la fila de tanques durante la protesta estudiantil de Tiananmen o los relatos de los activistas de Greenpeace en sus pequeñas lanchas "zodiac", impidiendo cazar cetáceos a los barcos balleneros, son más persuasivos que las más sesudas exhortaciones al compromiso o al valor.

EL DESPLAZAMIENTO DE LA CONFIANZA Y EL REDESCUBRIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La aparición de Internet 2.0 y el crecimiento exponencial de nuevos emisores, medios y mensajes ha creado un ciudadano saturado ante la nueva avalancha de información. La crisis económica ha acentuado su escepticismo y se está produciendo un fenómeno de desplazamiento de la confianza social. Según el barómetro internacional Edelman de Confianza, los ciudadanos desconfían cada vez más de las instituciones y medios de comunicación tradicionales para depositar su confianza en las personas cercanas a sus redes sociales. Ahí es donde surge la oportunidad para

reconsiderar la eficacia de la comunicación interna. Este tipo de comunicación, ninguneada frente a los medios masivos por muchas culturas empresariales, goza de tres nuevas ventajas que multiplican su eficacia en este nuevo escenario de crisis. La primera, gracias al mencionado desplazamiento de la confianza nuestra red de

colaboradores, clientes y *stakeholders* cuenta con más credibilidad que ningún otro emisor, medio o soporte para hablar de nuestra empresa o difundir nuestro mensaje. En segundo lugar, nuestra red de colaboradores tiene mucha mayor capacidad de impacto numérico que nunca, gracias a la capacidad de difusión y la libertad que aportan las nuevas tecnologías de comunicación de Internet 2.0. Por último, gracias a la profesionalización del *storytelling* podemos lograr que los relatos personales contados por nuestra red de colaboradores sean coherentes y refuercen nuestro relato institucional o de marca.

Si las grandes comunidades de hoy pueden reencontrarse y construir confianza y optimismo al calor de un relato común, los profesionales de la comunicación debemos desempolvar la milenaria sabiduría de los mitos, ritos, arquetipos y metáforas para seguir desempeñando nuestro trabajo. Si queremos tener algo que decir durante esta crisis, ¡será mejor que lo contemos!¹•

¹ Más información en www.seramejorquelocuentes.com