

TESIS DOCTORAL

*Estrategias de narrativa audiovisual aplicadas
a la comunicación institucional: los casos de
Guadalupe Ortiz de Landáuzuri, Coco Chanel y
Volodímir Zelenski*

Autor:

Ana Sánchez de la Nieta Hernández

Directores:

Prof. Dr. Antonio Sánchez-Escalonilla García-Rico

Prof. Dr. Teresa Sádaba Garraza

Programa de Doctorado en Humanidades: Lenguaje y Cultura

Escuela Internacional de Doctorado

2023

ÍNDICE

RESUMEN	1
PARTE I. Introducción	3
1. Introducción	5
2. Objetivos de la investigación	9
3. Hipótesis	10
4. Metodología	11
5. Marco teórico y estado de la cuestión	13
6. Estructura de la investigación	15
7. Motivación de la investigación y agradecimientos	17
PARTE II. Comunicación institucional	21
1. La Comunicación institucional: de la artimaña a la conversación	23
1.1. Comunicación institucional y relaciones públicas: una acotación del concepto	23
1.2. Desarrollo teórico de la comunicación institucional. Autores clásicos de las relaciones públicas	26
1.3. Los cuatro modelos de Grunig	29
1.3.1. El modelo de agente de prensa	30
1.3.2. El modelo de información pública	31
1.3.3. Modelo asimétrico bidireccional	33
1.3.3.1. Las aportaciones de Edward Bernays	35
1.3.4. Modelo simétrico bidireccional	38
1.3.4.1. Aportaciones al modelo bidireccional	41
1.3.4.2. Excelencia y reputación	44
1.3.4.3. Críticas al cuarto modelo	48
1.4. Internet y el refuerzo del modelo bidireccional	51
1.4.1. <i>Manifiesto Cluetrain</i>	52
1.5. Conclusiones	55
2. De la sociedad de la información al paradigma narrativo	57

2.1. Sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad en red y sociedad digital	59
2.1.1. Evolución de los conceptos	60
2.1.2. Rasgos de la sociedad de la información	64
2.2. Internet: un avance tecnológico que transforma un ecosistema social	66
2.3. Medios y comunicación institucional en la sociedad de la información	69
2.4. El paradigma narrativo	75
2.4.1. Críticas al paradigma narrativo	81
2.5. Conclusiones	84
3. Del Paradigma narrativo al auge del storytelling	87
3.1. Storytelling y periodismo	90
3.2. Storytelling y organización empresarial	94
3.2.1. Usos del storytelling en la organización de las empresas	96
3.3. Algunos debates éticos alrededor del auge del storytelling	98
3.4. De la narrativa organizacional a la conversión de las empresas en medios	103
3.5. Conclusiones	109
4. <i>Storytelling</i>, la búsqueda de la emoción y el cine como herramienta	111
4.1. Características de un <i>storytelling</i> eficaz	114
4.2. La emoción, elemento clave para la eficacia de un relato	119
4.3. <i>Storytelling</i> organizacional y personaje	124
4.4. El cine como inspiración para un <i>storytelling</i> eficaz	126
4.5. El cine y su influencia	129
4.6. Conclusiones	131
PARTE III: Estrategias de narrativa audiovisual	135
5. En busca de la emoción: verosimilitud, dinámica de conflictos y trama	137
5.1. En el principio, el guion	138
5.2. Verosimilitud, catarsis e identificación con los personajes	140
5.2.1. Importancia de la verosimilitud en la narración cinematográfica	140
5.3. Catarsis: emoción y reflexión	142
5.4. Identificación con los personajes	144

5.5.	La importancia del conflicto	146
5.6.	Dinámica de conflictos y estrategias estructurales	149
5.7.	Objeto externo y meta interior	152
5.8.	Personaje y acción	154
5.9.	Clasificación de estructuras dramáticas según las tramas	155
5.9.1.	Tramas externas o de acción	157
5.9.2.	Tramas internas o historias interiores	163
5.9.3.	Tramas de relación	168
5.10.	Conclusiones	172
6.	La estrategia emocional y sus herramientas	175
6.1.	El género como marco de la estrategia emocional	177
6.1.1.	La difícil tarea de clasificar los géneros	177
6.1.2.	Algunos ejemplos de clasificaciones de géneros cinematográficos	178
6.1.2.1.	Clasificaciones profesionales y académicas	179
6.1.2.2.	Clasificaciones divulgativas	182
6.1.3.	La síntesis clásica: tragedia, comedia y drama	186
6.2.	La historia interior, fundamento de la estrategia emocional	190
6.2.1.	Historias interiores y argumentos universales	195
6.2.2.	La apuesta emocional	198
6.2.3.	Los siete pasos de John Truby y los seis de Michael Hauge: dos modos de estructurar las historias interiores	200
6.3.	Aplicación en los relatos corporativos	202
6.4.	Conclusiones	204
7.	El personaje como primer protagonista de la estrategia emocional	207
7.1.	La persona como clave de la construcción del personaje	208
7.2.	La construcción del personaje según los principales manuales de guion	210
7.2.1.	La influencia de Lajos Egri y la tridimensionalidad de los personajes	211
7.2.2.	El personaje según Syd Field	213
7.2.3.	El personaje según Linda Seger	214
7.2.4.	El personaje según Robert McKee	217
7.2.5.	El personaje según Christian Vogler.	219

7.2.5.1.	Importancia y limitaciones de las aportaciones de Campbell y Vogler a la creación de personajes	223
7.2.6.	El personaje según John Truby	227
7.2.7.	El personaje según Sánchez-Escalonilla	228
7.2.7.1.	La tipología clásica de temperamentos de Hipócrates	228
7.2.7.2.	La tipología de personalidades según Carl Jung	229
7.2.7.3.	El personaje como fuente de las 11 pasiones señaladas por Aristóteles	231
7.3.	Conclusiones	232
PARTE IV: Estudio de casos prácticos		235
8.	Herramientas de escritura cinematográfica aplicadas a la comunicación institucional: criterios de análisis para los casos	237
8.1.	Criterios de análisis desde el punto de vista comunicativo	239
8.1.1.	Comunicación institucional: emisor, receptor y mensaje	239
8.1.2.	Modelo de comunicación corporativa	239
8.1.3.	Paradigma de la sociedad de la información	239
8.1.4.	Paradigma narrativo	239
8.1.5.	Presencia de un personaje	240
8.2.	Criterios de análisis desde el punto de vista cinematográfico	240
8.2.1.	Estructura dramática y estrategia emocional	240
8.2.2.	Tridimensionalidad del personaje	240
8.2.3.	Tipología del personaje	241
8.2.4.	Motivación, meta, necesidad y deseo	241
8.2.5.	El viaje del héroe	241
9.	Caso 1: La Beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuri (mayo 2019)	243
9.1.	Introducción del caso	243
9.2.	Análisis aspectos comunicativos	244
9.2.1.	Emisor, receptor y mensaje	244
9.2.2.	Modelo comunicativo	246
9.2.3.	Rasgos del paradigma de la sociedad de la información o del conocimiento	248

9.2.4.	Rasgos del paradigma narrativo de Walter Fisher	252
9.2.5.	Presencia de personaje	256
9.3.	Análisis de herramientas de escritura cinematográfica	257
9.3.1.	Estructura dramática y estrategia emocional	257
9.3.1.1.	Audios de Guadalupe	257
9.3.1.2.	Carteles oficiales de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri	260
9.3.2.	Tridimensionalidad del personaje	262
9.3.3.	Tipología del personaje y arquetipo	264
9.3.4.	Motivación y meta//Necesidad y deseo	266
9.3.4.1.	Motivación y meta	266
9.3.4.2.	Necesidad y deseo	267
9.3.5.	El viaje del héroe	268
9.4.	Conclusiones	273
10.	Caso 2: <i>Inside Chanel</i>: una colección de vídeos para conocer a la diseñadora más famosa de la Historia	275
10.1.	Introducción al estudio del caso	275
10.1.1.	Algunos datos sobre la biografía de Gabrielle Chanel	275
10.1.2.	Karl Langerfeld, la resurrección de la marca y del <i>storytelling</i>	277
10.1.3.	Contenido de <i>Inside Chanel</i>	279
10.2.	Análisis de aspectos comunicativos	284
10.2.1.	Emisor, receptor y mensaje	284
10.2.2.	Modelo comunicativo	287
10.2.3.	Rasgos del paradigma de la sociedad de la información y del conocimiento	288
10.2.4.	Rasgos del paradigma narrativo	290
10.2.5.	Presencia de personaje	290
10.3.	Análisis de herramientas de escritura cinematográfica	291
10.3.1.	Estructura dramática y estrategia emocional	291
10.3.2.	Tridimensionalidad del personaje	296
10.3.3.	Tipología del personaje y arquetipo	298
10.3.4.	Motivación y meta//Necesidad y deseo	300

10.3.4.1.	Motivación y meta	300
10.3.4.2.	Necesidad y deseo	301
10.3.5.	El viaje del héroe	302
10.4.	Conclusiones	305
11.	Caso 3: Volodímir Zelenski, <i>storytelling</i> en tiempos de guerra	307
11.1.	Contexto político del conflicto entre Ucrania y Rusia: del Euromaidán a la “operación militar” del 24 de febrero de 2022	309
11.2.	Volodímir Zelenski: servidor del pueblo, de la ficción a la realidad	311
11.2.1.	Volodímir Zelenski: de presidente a héroe de guerra	313
11.3.	Análisis de los vídeos	316
11.3.1.	Vídeo 1: Volodímir Zelenski ante el Congreso de los Estados Unidos	316
11.3.1.1.	Contexto del vídeo	316
11.3.1.2.	Estructura del vídeo	317
11.3.1.2.1.	Planteamiento	317
11.3.1.2.2.	Nudo	318
11.3.1.2.3.	Desenlace	318
11.3.1.3.	Recursos de edición: la música	319
11.3.2.	Vídeo 2: Conmemoración del día de la independencia de Ucrania	320
11.3.2.1.	Contexto del vídeo	320
11.3.2.2.	Estructura del vídeo	321
11.3.2.2.1.	Planteamiento	321
11.3.2.2.2.	Nudo	322
11.3.2.2.3.	Desenlace	323
11.3.2.3.	Recursos de edición: música y recreación de realidad	323
11.4.	Análisis de aspectos comunicativos	324
11.4.1.	Emisor, receptor y mensaje	324
11.4.2.	Modelo comunicativo	324
11.4.3.	Rasgos del paradigma de la sociedad de la información o del conocimiento	325
11.4.4.	Rasgos del paradigma narrativo	326
11.4.5.	Presencia de personaje	327

11.5.	Análisis de herramientas de escritura cinematográfica	328
11.5.1.	Estructura dramática y estrategia emocional	328
11.5.2.	Tridimensionalidad del personaje	330
11.5.3.	Tipología del personaje y arquetipo	331
11.5.4.	Motivación y meta//Necesidad y deseo	334
11.5.5.	El viaje del héroe	335
11.6.	Conclusiones	338
PARTE V:	Conclusiones	341
PARTE VI:	Bibliografía	351

RESUMEN

La presente investigación trata de demostrar que las herramientas y estrategias de escritura cinematográfica, especialmente aquellas relacionadas con la construcción de los personajes, pueden ser útiles para la elaboración de relatos institucionales.

La comunicación corporativa en las últimas dos décadas se ha visto muy influida por el *storytelling*, la tendencia a argumentar e informar a través de relatos. El objetivo es que estos relatos capten la atención e interés de un público sobresaturado de mensajes. Sin embargo, estos relatos, en ocasiones, carecen de la necesaria fuerza emotiva para llegar y conmover al receptor de la comunicación.

El cine, desde sus orígenes, ha sabido llegar a las emociones del espectador a través de elementos como la música, la puesta en escena, el vestuario, la fotografía y, sobre todo, el guion. Las estrategias de escritura cinematográfica que se utilizan en las películas, convenientemente adaptadas, pueden servir para que las instituciones elaboren relatos y narrativas que lleguen con más eficacia a sus *stakeholders*.

Comprobamos esta afirmación en tres casos prácticos: la comunicación de la beatificación de la química española Guadalupe Ortiz de Landázuri en mayo de 2019; la serie de vídeos *Inside Chanel* (2010-2022) sobre la prestigiosa diseñadora francesa y dos importantes discursos —con sendas piezas audiovisuales— pronunciados por el presidente ucraniano Volodímir Zelenski el 16 de febrero de 2022 y el 24 de agosto de 2022, en plena guerra entre Ucrania y Rusia.

En los tres casos, que ejemplifican diferentes tipos de comunicación institucional, comprobamos el uso de herramientas de escritura cinematográfica y la eficacia de estas herramientas.

Abstract

The present research attempts to demonstrate that the tools and strategies of film writing, especially those related to the construction of characters, can be useful for the elaboration of institutional narratives.

Corporate communication in the last two decades has been strongly influenced by *storytelling*, the tendency to argue and inform through stories. The aim is for these stories to capture the attention and interest of an audience oversaturated with messages. However, these stories sometimes lack the necessary emotional force to reach and move the receiver of the communication.

Cinema, since its origins, has known how to reach the viewer's emotions through elements such as music, staging, costumes, photography and, above all, the script. The cinematographic writing strategies used in films, suitably adapted, can be used by institutions to develop stories and narratives that reach their stakeholders more effectively.

We prove this claim in three case studies: the communication of the beatification of Spanish chemist Guadalupe Ortiz de Landázuri in May 2019; the *Inside Chanel* vídeo series (2010-2022) on the prestigious French designer; and two important speeches — with audiovisual pieces— delivered by Ukrainian President Volodímir Zelenski on February 16, 2022 and August 24, 2022, in the midst of the war between Ukraine and Russia.

In the three cases, which exemplify different types of institutional communication, we verify the use of cinematographic writing resources and the effectiveness of these resources.

PARTE I

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

James Grunig —probablemente el teórico de las relaciones públicas que más impacto ha tenido en la Historia— afirma que “puede considerarse la Retórica como uno de los primeros libros que se han escrito sobre las Relaciones Públicas” y que “tampoco es pecar de exceso de historicismo decir que el éxito de los apóstoles en difundir el cristianismo, en el siglo I, es uno de los grandes logros históricos de las Relaciones Públicas” (1984: 64). Con otras palabras, desde los inicios de la humanidad ha existido un interés del ser humano por comunicarse, no solamente de un modo personal —de individuo a individuo—, sino de un modo público o corporativo, desde el grupo al individuo y viceversa. Este es el origen de las relaciones públicas, una realidad que después de una exhaustiva labor de clarificación —como veremos a lo largo de esta investigación— podría definirse como

La disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos (Xifra, 2008: 7).

Sin embargo, aunque los orígenes de esta disciplina se remontan casi a los orígenes de la humanidad, su desarrollo teórico y práctico más importante ha tenido lugar en el último siglo. A Edward Bernays —considerado el padre de las relaciones públicas— le debemos no solo el primer tratado sobre esta disciplina, *Cristalizando la opinión pública* (1923), sino las primeras aportaciones —teóricas y prácticas— a una profesión que ha ido cobrando mayor importancia con el tiempo. Bernays fue el primero que se denominó asesor de relaciones públicas, el primero que apoyó su trabajo de comunicación en la investigación de los públicos y que adoptó la segmentación de estos públicos. El primero que aplicó lo que hoy denominamos matriz DAFO, el primero que intuyó el papel que tendrían los prescriptores —hoy hablaríamos de *influencers*— en la opinión pública y fue también pionero en permitir el acceso de las mujeres a las relaciones públicas.

Sobre todo, el trabajo de Bernays fue definitivo a la hora de subrayar el papel del receptor en el proceso de comunicación de una organización con sus públicos. Es a partir de Bernays cuando empieza a buscarse la bidireccionalidad y una cierta simetría entre

emisor y receptor. Años más tarde, precisamente, Grunig propondrá como modelo paradigmático de relaciones públicas el llamado *bidireccional simétrico*, un modelo que implica una conversación recíproca y simétrica entre las instituciones y sus públicos. La irrupción de la digitalización en los años 80 del pasado siglo no hacía sino presagiar el éxito de este modelo. Por fin parecía posible lograr que las organizaciones escucharan directamente a sus públicos y se comunicaran con ellos de una forma más rápida, más ágil y más operativa y satisfactoria.

Efectivamente, internet en general y la comunicación digital en particular iban a cambiar el modo de informarnos y relacionarnos, pero pronto se comprobó que esta velocidad y esta abundancia de mensajes no tenía por qué traducirse necesariamente en una comunicación más eficaz. La saturación de mensajes y la falta de jerarquización de estos mensajes tienen como consecuencia, entre otras cosas, que los emisores —llámense organizaciones o incluso medios de comunicación— pierdan el liderazgo del proceso comunicativo y que los receptores caigan en la pasividad y/o en la desconfianza.

Por este motivo, a partir también de los años 80, las organizaciones, además de analizar cuáles son las características de estas nuevas sociedades digitalizadas, comienzan a estudiar también cuál es la manera más eficaz de comunicarse con ellas.

Es en este marco donde se inicia el llamado paradigma narrativo. El académico estadounidense Walter Fisher comienza a hablar del ser humano como *homo narrans* apoyándose en las ideas de Alasdai MacIntyre que sentenciaba que "El hombre es en sus acciones y prácticas, así como en sus ficciones, esencialmente un animal que cuenta historias" (1981, 322). A partir de esta idea, Fisher señala que la narratividad puede enriquecer el tradicional modo de argumentar —a partir de la lógica— y ser más eficaz pues “se acerca más a capturar la experiencia del mundo, apelando simultáneamente a los diversos sentidos, a la razón y a la emoción, al intelecto y a la imaginación, a los hechos y al valor” (Fisher, 1984: 15).

De otra forma lo resume Jerome Bruner:

Me fascina cómo la narrativa, la forma del relato, es capaz de moldear nuestra experiencia inmediata, incluso puede influir profundamente en nuestras

concepciones de lo que es real, de lo que debe ser real. De hecho, estamos empezando a comprender cómo las culturas se apoyan en las convenciones narrativas para mantener su coherencia y moldear a sus miembros según sus exigencias. Efectivamente, los relatos comunes y los géneros narrativos proporcionan un poderoso medio por el que las culturas transmiten sus normas a las generaciones sucesivas. La narrativa es un asunto serio (Bruner, 2010: 45).

En la base de estas argumentaciones, como comprobaremos a lo largo de la investigación, está la necesidad de una comunicación que ponga en juego no solamente la razón del receptor sino también sus emociones. No se trata únicamente de convencer a través de datos y argumentaciones sino de persuadir y emocionar. Y es más fácil emocionar a través de un relato, de una historia.

A nivel de comunicación empresarial, en los años 90 se (re)descubrió que, para obtener una comunicación realmente eficaz, no es suficiente apelar a la razón, también hay que mover las emociones. Mejor dicho, la novedad consistió en (re)descubrir que la mejor forma de suscitar una emoción es contar una historia. Es decir, quien tiene razones, debe destacarlas recurriendo a las emociones (Fumagalli, 2014: 51).

En las primeras décadas del siglo XXI, el recurso al *storytelling* ha sido una práctica constante en campos tan distintos como la psicología, la empresa, el derecho o la medicina y ha dado lugar a una amplia literatura sobre la llamada narrativa organizacional.

Esta narrativa, sin embargo, adolece en muchas ocasiones del factor emotivo que sí encontramos, por ejemplo, tanto en los relatos literarios como en las películas. En el caso del cine, al ser además un arte con poco más de un siglo y que se identifica absolutamente con la contemporaneidad, es relativamente fácil analizar qué mecanismos utiliza para conmover al espectador y estudiar si alguno de estos mecanismos es susceptible de ser utilizado en la comunicación institucional. Para este análisis hemos recurrido a los principales manuales de guion; los textos de Linda Seger, Syd Field, Robert McKee, Christopher Vogler y las aportaciones de un manual algo posterior, el de John Truby.

De este análisis de los manuales de guion que, en cierto modo, son las nuevas poéticas, se extrae la importancia de trabajar bien la estructura dramática de los relatos. Una estructura que se apoya en primer lugar en la dinámica de conflictos —internos, externos y de relación— y, en segundo lugar, en la manera en la que estos conflictos estén tramados y que, como veremos con detenimiento, puede dar lugar a historias muy diferentes. La forma en la que se desarrolla la estructura dramática de las películas puede adaptarse a los relatos de las instituciones y proporcionar una mayor fuerza expresiva y emotiva a estos relatos.

Estos manuales se fijan también en un segundo aspecto clave que es el desarrollo de la estrategia emocional de las historias. Además de por la elección del género —que marcará claramente el tono del relato—, la estrategia emocional se apoya de una manera definitiva en la identificación del espectador con los personajes y, en concreto, con las historias personales de los personajes que protagonizan la historia, con sus motivaciones más íntimas.

Más allá de los recursos de impulso dramático o de las pasiones vinculadas al género escogido, un argumento resulta realmente atractivo cuando el público puede identificarse con las motivaciones de los personajes: aquí reside la clave de toda estrategia emocional (Sánchez-Escalonilla, 2013: 53)

Esta realidad que comprobamos en las películas nos lleva directamente a entender la importancia que tiene en cualquier relato, y, por lo tanto, también en los institucionales, el desarrollo de los personajes. Son ellos los que van a protagonizar los relatos y van a permitir la identificación de los públicos. Y de ahí la necesidad de entender el modo en el que estos personajes pueden construirse. Muchas veces en la construcción del personaje, en la manera de desarrollar las motivaciones de este personaje, reside la fuerza emotiva de una película. Y puede residir también la fuerza emotiva de un relato institucional. Como se trata de demostrar a través de tres casos de comunicación institucional. Tres casos muy diferentes pero que tienen en común precisamente el papel clave de los personajes. El “proceso de creación” de estos tres personajes —Guadalupe Ortiz de Landázuri, Gabrielle Chanel y Volodímir Zelenski— puede aportar interesantes pistas para elaborar relatos institucionales más emotivos y eficaces.

2. Objetivos de la investigación

1. El primer objetivo de esta tesis es demostrar las sinergias que se dan en la actualidad entre el *storytelling* cinematográfico y el relato corporativo de instituciones, empresas y marcas. Y demostrar cómo la comunicación actual para ser eficaz tiene que apoyarse en algunos recursos emotivos que siempre ha sabido explorar y, de hecho, sigue explorando y explotando el cine.

Después de estudiar muchos de estos recursos (la música, el montaje o la fotografía) el estudio se centra en las estrategias de guion y, más en concreto, en las estrategias de creación de personajes, pues son muchas veces estos personajes los que sustentan la emoción del relato. Al final, se trataría de demostrar que algunas de estas estrategias son útiles para que las instituciones, empresas y marcas puedan llegar a sus públicos con más eficacia y crear en ellos más adhesión.

A lo largo del estudio de las diferentes cuestiones relacionadas con este tema, podremos abordar en concreto qué aspectos de la narrativa cinematográfica se pueden aplicar en los relatos corporativos y cuál es la manera más eficaz de aplicarlos.

Con relación a los procesos creativos en la construcción de personajes podremos descubrir, de la misma forma, cuáles de estos procesos podremos poner en marcha a la hora de diseñar un plan de comunicación corporativa, una campaña, un evento, etc.

2. El segundo objetivo de esta investigación, consecuencia del primero, es demostrar la conveniencia de que los directores de comunicación tengan una formación específica en temas de narrativa audiovisual y que comprendan la oportunidad de incorporar a sus equipos de comunicación perfiles creativos.

3. El tercer objetivo es presentar un modelo que, apoyado en el estudio de tres casos, pueda servir como plantilla para que las instituciones elaboren sus relatos apoyándose en algunas técnicas de narrativa audiovisual.

3. Hipótesis

La hipótesis de esta investigación nace de la experiencia profesional en el campo del ejercicio de la comunicación institucional y de una cierta intuición de la conexión que puede existir entre la elaboración de relatos cinematográficos y la elaboración de relatos institucionales. Esta intuición tiene un correlato en la observación de algunos fenómenos que se repiten y que tienen como marco común una cada vez mayor relación entre la comunicación —institucional, política o de marca— con la narrativa audiovisual, por ejemplo:

- a) En la comunicación de moda, los llamados *fashion films*, cortometrajes que sirven a las marcas para presentar sus colecciones, cobran cada día más fuerza en la estrategia comunicativa de las firmas. Como consecuencia, esos mismos *fashion films* cada vez se trabajan de una forma más profesional y sofisticada. La evolución ha sido clara; de anuncios más o menos sofisticados centrados en el producto se ha pasado a piezas mucho más elaboradas, con auténticos argumentos, dirigidas por cineastas de prestigio (Baz Luhrman, Lucas Guadagnino, Darren Aronofsky o Joe Wright, entre otros) e interpretados por actores igualmente conocidos (Nicole Kidman, Keira Knightley, Marion Cotillard, etc.).
- b) En la comunicación institucional, cada vez se recurre más a una narrativa cinematográfica para elaborar material informativo, organizar eventos o presentar resultados. Como veremos más adelante, el auge del *storytelling* organizacional es uno de los rasgos definitorios de la comunicación corporativa en estas dos primeras décadas del siglo XXI.
- c) En la comunicación política, las campañas cada vez se apartan más de los mítines, *slogans*, carteles y discursos para apoyarse en el vídeo y otras piezas audiovisuales como principal material divulgativo. Como en el caso de los *fashion films*, estos vídeos han ido evolucionando: si al principio estaban centrados en el candidato y su programa, han ido adoptando formas narrativas

diferentes hasta convertirse en verdaderos cortometrajes que muestran, de manera ficcionada, los problemas que los políticos quieren resolver o muestran a los candidatos como personajes de películas o series.

En resumen, vemos cómo se ha ido sustituyendo una comunicación basada en el producto o en los datos por una comunicación mucho más narrativa, que se apoya en historias, en relatos y en elementos más emotivos y visuales.

La comunicación ha dejado de ser descriptiva y exhortativa para ser emotiva y aspiracional. Y en esa transformación, la hipótesis es que la comunicación haya adoptado y esté adoptando, cada vez más, elementos de las estrategias narrativas del cine o de las series de televisión.

Y dentro de estas estrategias, trabajamos con la hipótesis de que tiene mucha importancia las que se dirigen a la creación de los personajes. En la escritura de guion un apartado fundamental es la construcción de los personajes. Como veremos a lo largo de esta investigación, los principales teóricos del guion (y podríamos remontarnos a Aristóteles y su *Poética*) siempre han señalado que un elemento clave para que funcione una historia es que sus personajes estén bien escritos. A partir de esta premisa, trabajamos con la hipótesis de que los profesionales de la comunicación que quieran construir relatos convincentes para las instituciones, empresas o marcas deben aprovechar las técnicas de creación de personajes en sus producciones. En ocasiones, será para relatar la vida de los creadores de una marca que se transforman en protagonistas de películas, en otras, convertirán la marca en un personaje y otras veces utilizarán estas técnicas para dar vida a sus públicos.

4. Metodología

Podría señalarse que esta investigación combina metodologías muy diferentes y las combina de una manera circular, que va de la intuición y observación al estudio teórico, para después volver a aplicar esa teoría al caso práctico.

El origen de esta investigación es, en cierto modo intuitivo ya que, como se explicará después, nace de una intuición apoyada, a su vez, en un desarrollo profesional que combina el ejercicio de la comunicación institucional con el de la crítica de cine. Esta intuición lleva a preguntarse si las herramientas que usa el cine para provocar la emoción en el espectador podrían servir también para hacer más eficaz y empática la comunicación de las instituciones, que se presenta con cierta frecuencia fría y alejada de los verdaderos intereses de los públicos. Esta intuición va cobrando fuerza con los años y con la observación de algunos fenómenos como, por ejemplo, el recurso al cine que hace la industria de la moda para presentar sus colecciones o comunicar sus atributos de marca.

A partir de esta observación, se inicia un estudio teórico de los principales autores que han abordado las diferentes cuestiones que se abordan en la tesis, centrándose en dos campos de conocimiento fundamentales y diversos: la comunicación institucional y el *storytelling* y las estrategias de guion y creación de personajes. En este estudio teórico y como se detalla más adelante al hablar del marco teórico y estado de la cuestión se ha realizado una importante labor de cribado y síntesis.

Al mismo tiempo, este estudio teórico ha permitido hacer un representativo *corpus académico* que conecta las dos disciplinas —la comunicación institucional y la escritura cinematográfica— y que permitía aventurar que, tal y como se intuía, es posible y oportuna la aplicación de las estrategias de escritura cinematográfica a la comunicación institucional.

Para demostrar que esta aplicación es posible se ha recorrido la investigación en camino inverso: es decir, se ha elaborado, a partir de este *corpus académico*, una herramienta de análisis teórico —una plantilla— susceptible de ser testada y se ha probado en tres casos diferentes de comunicación corporativa (comunicación institucional, comunicación de marca y comunicación política).

El último paso de esta investigación es, por tanto, el análisis en profundidad de estos tres casos. En concreto, se estudia la comunicación institucional que realizó una institución de la Iglesia católica (*Opus Dei*) con motivo de la beatificación de uno de sus miembros (Guadalupe Ortiz de Landázuri) en mayo de 2019; la comunicación de marca

que está realizando la firma Chanel a través de una serie de vídeos titulados *Inside Chanel* y la comunicación política del presidente de Ucrania, Volodímir Zelenski a raíz del conflicto bélico con Rusia.

En resumen, en esta investigación se ha partido de un método intuitivo y basado en la observación de una realidad: el modo en el que las instituciones se comunican con sus públicos y cómo se puede enriquecer esta comunicación desde el punto de vista emotivo. Esta realidad se ha estudiado para encontrar sus fundamentos teóricos en dos campos de conocimiento diferentes. Los fundamentos teóricos de un campo y otro se han sintetizado buscando un modelo aplicable y traspasable de nuevo al ejercicio de la comunicación institucional. Fruto de esta síntesis se ha elaborado una sencilla herramienta —una plantilla— creada exprofeso a lo largo de la investigación y con el objetivo de servir para casos futuros de comunicación institucional. Para comprobar la utilidad del modelo se ha aplicado a tres casos prácticos de comunicación corporativa.

5. Marco teórico y estado de la cuestión

No resulta fácil resumir brevemente el estado de la cuestión ya que, como señalábamos, esta investigación aborda dos campos de conocimiento —con sus correspondientes marcos teóricos— muy diferentes.

1. Por una parte, el campo de la comunicación corporativa, muy estudiado en los últimos años y donde encontramos una investigación académica amplia que se complementa además con la publicación de una extensa literatura divulgativa ya que, en estas primeras décadas del siglo XXI, nadie duda de la importancia que tiene la comunicación para cualquier institución que quiera sobrevivir. La investigación académica reciente, con relación a la comunicación corporativa, se estructura en torno a tres grandes bloques:

- a) *Comunicación corporativa y transformación digital*: una gran parte de los estudios actuales sobre comunicación corporativa se dirigen, por una parte, a cuestiones históricas y, por otra, a tratar de “descubrir” hacia

dónde va la comunicación de las organizaciones en un mundo donde la transformación digital ha cambiado radicalmente el escenario en el que operaban los directores de comunicación. Así encontramos numerosos autores que indagan en cómo afectan, por ejemplo, las redes sociales en la comunicación corporativa o cómo se puede abordar la transformación digital en los departamentos de comunicación o la repercusión del *big data* o la inteligencia artificial a la hora de comunicar las instituciones. Relacionado con esto, se estudia también la eficacia de las narrativas transmedia en la comunicación corporativa. Entre los autores estudiados en este apartado podrían citarse a Bernays, Cutlip, Grunig, Scolari, Capriotti, Chomsky, Castells y Masuda, entre otros.

- b) *Actualización de cuestiones clásicas de comunicación corporativa*: un segundo bloque de estudios es el que podríamos denominar “cuestiones clásicas” de comunicación corporativa que se estudian ahora bajo el prisma de una sociedad ultra informada y conectada. En estos estudios destaca la importancia que está adquiriendo la investigación sobre la reputación, y relacionado con esto, la manera de abordar las crisis reputacionales o la responsabilidad social corporativa. También llama la atención la profundización teórica existente en relación con la comunicación interna. Es interesante porque quizás hasta ahora, y al menos desde una perspectiva práctica, la comunicación corporativa había prestado poca atención a los *stakeholders* más cercanos; a aquellos que trabajan o forman parte de la propia empresa o institución. En este conjunto de publicaciones, encontramos también algunas que se han centrado en las consecuencias que ha tenido la pandemia del Covid 19 y el esfuerzo de comunicación que han tenido que realizar entidades públicas y privadas. Entre los autores estudiados en relación con estos aspectos estarían Fombrun, Van Rael, Mercader, Alloza, Fontán, etc.
- c) Por último, y especialmente importante en nuestra investigación, un tercer bloque de autores ha abordado el *storytelling como herramienta eficaz de comunicación corporativa*. Como estudiaremos con

detenimiento, desde los años 80 del siglo pasado, autores como Fisher, Boje, Gubern, Salmon o Denning subrayaron la importancia de que las instituciones desarrollen las técnicas de elaboración de relatos, de historias, para conseguir una mayor adhesión en sus públicos y una comunicación más eficaz. Al mismo tiempo, han tratado de diseccionar los elementos de los relatos para extraer los rasgos que los harían más útiles y adecuados a la comunicación. En este sentido, muchos autores coinciden en que es necesario que esos relatos conecten con el público y subrayan la importancia de las emociones.

2. En relación con el segundo campo teórico —las estrategias de narrativa audiovisual—, hay que destacar la importancia que todavía tienen cuatro manuales clásicos de guion de las últimas décadas del siglo XX; en concreto, los de Syd Field, Linda Seger, Robert McKee y Christopher Vogler. Manuales a los que se añade el de John Truby, algo posterior. La intuición de estos manuales tanto de la importancia del desarrollo de los personajes como de los procesos de identificación del espectador con esos personajes hacen que resulten muy útiles para seguir profundizando en los mecanismos emocionales que hacen que las películas funcionen.

6. Estructura de la investigación

La investigación se estructura en tres partes:

I Parte: Comunicación institucional (capítulos 1-4). Este apartado se centra en el estudio de la investigación académica actual sobre la comunicación institucional y la importancia que ha ido adquiriendo el *storytelling* en las organizaciones. En el primer capítulo se realizará un breve recorrido sobre la evolución de las relaciones públicas en el siglo XX y primeras décadas del siglo XXI. A partir de los años ochenta, la digitalización impacta decisivamente en el modo en el que las organizaciones se relacionan con sus públicos. La rapidez y la exuberancia de los mensajes provocan un efecto de cierta *infoxicación* en el receptor y una pérdida de liderazgo por parte de las instituciones. En los capítulos 2 y 3 se plantea el recurso a la narrativa, al *storytelling*,

como posible solución para recuperar este liderazgo y la atención del receptor. El auge del *storytelling* en las primeras décadas del siglo XXI es innegable y este *storytelling* se desarrolla de una manera especial en las organizaciones, dando lugar al término narrativas organizacionales. En el capítulo 4 se estudiará cómo pueden elaborarse estos relatos institucionales para que lleguen con eficacia al receptor. Un aspecto que se presenta como fundamental es dotar a estas narraciones de emoción. Si los relatos institucionales incorporan elementos emotivos, es más sencillo que impacten en el receptor, en los diferentes públicos o *stakeholders*. En este sentido, se plantea la utilidad de estudiar la escritura cinematográfica y las diferentes herramientas que utiliza el cine para conmover al espectador.

II Parte: Estrategias de narrativa audiovisual (capítulos 5-7). En esta segunda parte de la tesis se estudian las aportaciones de los principales teóricos del guion y su posible aplicación a la comunicación institucional. En el capítulo 5 se aborda la construcción de la estructura dramática de los relatos —la dinámica de conflictos y las tramas—; en el capítulo 6 se analiza la estrategia emocional, centrando el estudio en la elección de género y en la importancia de las historias interiores. En el capítulo 7 se profundiza en el proceso de creación de los personajes, ya que se comprueba —al estudiar la estrategia emocional de los relatos— que una gran parte de esta estrategia se apoya en los personajes.

III Parte: Casos prácticos y conclusiones (capítulos 8-12). Esta tercera parte se centra en el estudio de tres casos que tratan de demostrar que las conclusiones que se han extraído —y que pertenecen tanto a la teoría de las relaciones públicas como a la teoría del guion— pueden aplicarse de una manera práctica. Para demostrarlo, en primer lugar, en el capítulo 8, se elabora una plantilla con diez puntos —cinco relacionados con la comunicación institucional y cinco relacionados con la escritura cinematográfica— que son los que se analizarán en los casos. Después se seleccionan tres casos de comunicación institucional. Para que el campo de estudio sea más amplio se han elegido tres casos muy diferentes entre sí. En primer lugar, el caso de la beatificación de la química madrileña Guadalupe Ortiz de Landázuri (capítulo 9) se centra en la comunicación de una organización religiosa (comunicación corporativa). El segundo caso (capítulo 10) en el que se estudia el conjunto de vídeos *Inside Chanel* sobre la diseñadora francesa Coco

Chanel se inscribe dentro del marco de la comunicación de marca, mientras que el tercer caso (capítulo 11), que analiza algunos productos comunicativos utilizados por el gobierno de Volodímir Zelenski durante el conflicto con Rusia, se refiere más a la comunicación política.

7. Motivación de la investigación y agradecimientos

Desde hace más de veinte años me he dedicado profesionalmente a dos campos profesionales muy distintos: la comunicación institucional y la crítica cinematográfica. Al principio, mi dedicación a la crítica de cine fue algo instrumental. Como muchos periodistas, no quería que trabajar en la comunicación de una institución conllevara dejar de escribir y de publicar en algún medio, el que fuese. No quería que la redacción de comunicados, la organización de eventos o la resolución de crisis reputacionales hiciera que me apartase para siempre de la búsqueda de la actualidad, el *stress* de los cierres, la dictadura de los caracteres o el reto de los titulares. Tenía además la intuición, confirmada después con los años, de que cualquiera que se dedique a la comunicación institucional debe tratar de conservar la relación con el periodismo y los medios. Una relación no meramente instrumental (las instituciones y los medios se necesitan) sino personal, de ejercicio. De lo contrario, su trabajo tiene el riesgo de desnaturalizarse, de perder el contacto tan necesario con la sociedad, con la calle, con la actualidad. Pero este es otro tema.

Empecé a escribir de cine como podría haber empezado a escribir de libros, de moda o de política, que son algunas de mis aficiones. El cine era eso. Una afición. A medida que pasaban los años e iba sumando películas, la crítica cinematográfica empezaba a coger peso en mi trayectoria profesional. Peso y horas. Y aquí tengo que agradecer el apoyo de críticos como Alberto Fijo y Jerónimo José Martín que —con una gran generosidad— me dieron la primera y segunda oportunidad, respectivamente, de convertir mi afición en profesión.

En esos años de madurez profesional, dedicando parte de mi jornada de trabajo a crear estrategias y productos de comunicación corporativa y, otra parte, a escribir sobre

películas, empieza a germinar la idea de esta tesis. En la práctica, me doy cuenta de la eficacia que tiene el cine para transmitir ideas y generar emociones, precisamente una de las cosas que yo intentaba conseguir en mi trabajo. Empiezo a probar algunas estrategias de guion para diseñar eventos, compruebo la eficacia de la narrativa para generar adhesión entre los públicos y confirmo como mis *stakeholders* entienden mucho mejor los mensajes si los transmito con un envoltorio audiovisual. Todo esto puedo comprobarlo gracias a que trabajo con un magnífico equipo, muy creativo, que tiene parecidas intuiciones y al que no le daba miedo innovar y experimentar nuevos productos comunicativos buscando siempre la emoción y la adhesión de los receptores.

Y aquí llegamos a la tesis. Lo que yo comprobaba día a día en mi trabajo no podía ser casual. Tenía que haber una explicación, una razón... o unas razones. Si profundizaba en ello quizás pudiera encontrar ideas, herramientas, técnicas —no sabía muy bien qué iba a encontrar— para hacer una comunicación institucional más eficaz. Emocionar a mis públicos, a mis compradores, a mis afiliados como emociona Spielberg a sus espectadores. Seguro que encontraba autores, ejemplos, teorías y casos que confirmaban mi hipótesis.

Los encontré. Autores, ejemplos, teorías y casos. Están todos en las páginas siguientes. Pero nunca los habría encontrado sin ayuda. Un trabajo tan largo y sostenido en el tiempo como este es imposible hacerlo sin buenos compañeros de viaje y yo los he tenido: muchos y excelentes.

En primer lugar, tengo que agradecerle a mi director de tesis, Antonio Sánchez-Escalonilla, su apoyo, seguimiento y trabajo desde el primer minuto hasta la revisión final. Esta tesis nunca hubiera salido sin su guía, sus consejos y sus aportaciones. A medida que avanzaba la tesis descubrí, además, que no solo era el director de mi investigación sino probablemente el autor que más podía aportar a mis iniciales intuiciones.

Tengo que agradecerle también su trabajo de codirección a Teresa Sádaba, su apoyo, consejos y aportaciones; algunas absolutamente definitivas.

A Carmen Azpurgua por, como siempre, animar, inspirar y empujar y no dejarme ni tirar la toalla (que más de una tentación hubo) ni tirar por el camino de enmedio. A Belén, Carmen, María y Mónica porque todo —o casi todo— lo que he disfrutado con la comunicación institucional se lo debo a ellas.

Al equipo de Suances porque sin su incondicional apoyo y acogida no hubiera sido posible el *sprint* final y al equipo de Acepresa por su paciencia y su generosidad para que pudiera hacer compatible el trabajo en la redacción y la investigación.

Al Somo, a Esperanza y a Traina por animar siempre. A Asun por estar y a Cristina por un consejo —tan sencillo como oportuno: “ponte fecha”— que resultó vital.

A Guillermo y a Vicky por ser una especie de duendes mágicos, especialistas en misiones imposibles. ¡Qué hubiera hecho yo sin vuestras tablas, traducciones, citas y formatos!

A tantos que en estos años me habéis dado ideas, hecho esquemas, prestado libros (prometo devolverlos). Me habéis enviado mensajes animantes y mensajes amenazantes. Habéis perdonado audios sin oír y llamadas sin contestar. Y habéis contestado llamadas de SOS absolutamente cinematográficas por su patetismo (la del 29 de noviembre fue de Oscar). O me habéis enviado manolitos en junio, *vermouth*, palomitas y palmeras de chocolate con sal en pleno agosto... Sois tantos que necesitaría otra tesis para citaros a cada uno.

Y, por supuesto, a mi madre, que ha sido el principal apoyo en esta tesis, a mi padre que la disfrutará en el Cielo (porque allí las tesis no aburren), a mis hermanos, que son lo mejor que tengo y que juegan en otra Liga, a mi cuñado y a mis sobrinos. A todos vosotros, gracias.

PARTE II

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

1.

La Comunicación institucional: de la artimaña a la conversación

1.1. Comunicación institucional y relaciones públicas: una acotación del concepto

En este primer capítulo trataremos de acotar qué es la comunicación institucional, cuáles han sido los principales hitos teóricos y profesionales de esta disciplina y en qué punto de desarrollo y debate conceptual se encuentra en esta tercera década del siglo XXI.

Este proceso de estudio y reflexión es necesario y constituye un paso previo para entender cómo se ha llegado a la llamada era del relato y por qué intuimos que algunas de las herramientas y estrategias de la narrativa cinematográfica pueden servir hoy a la comunicación de las instituciones.

El objetivo final de este capítulo es sentar algunas bases teóricas sobre la comunicación institucional y resumir cuál es la discusión teórica en la actualidad, después de superar las dos primeras décadas del siglo XXI. Como no puede ser de otra forma en una disciplina que tiene una vertiente práctica muy fuerte, el debate teórico viene acompañado también de un modo concreto de desarrollar la comunicación institucional en la actualidad.

Para conseguir este objetivo, en primer lugar y, antes que nada, habrá que precisar a qué nos referimos con comunicación institucional y por qué hemos preferido este término a otros que se consideran casi sinónimos como comunicación organizacional, comunicación corporativa, comunicación empresarial o, incluso, comunicación de marca.

La decisión de optar por el término institucional viene impulsada porque el término institución es un término muy extenso en el que tienen cabida todo tipo de organismos, organizaciones o corporaciones. El periodista y catedrático de Empresa Informativa Alfonso Nieto señala en unos apuntes —*Algunos conceptos básicos sobre comunicación institucional* (2004)— que una institución es el término más amplio para acoger cualquier ente colectivo organizado —civil o mercantil; público o de iniciativa privada; con o sin personalidad jurídica— que fija unos objetivos y habilita los medios para alcanzarlos. Idéntica opinión sostiene Sotelo (2008) que afirma que el término institución es más amplio y, en cierto modo, aleja el riesgo de reducir la comunicación institucional a la comunicación empresarial, término que tiene un indudable sesgo económico. Sostiene también Sotelo que el término corporación en inglés (*corporate*) se refiere a grandes empresas pero, en lenguas de raíz latina, tiene un significado muy similar al de institución. Por esta razón, y principalmente para evitar una excesiva repetición del término, en esta investigación —aun prefiriendo el término comunicación institucional— se hablará también de comunicación corporativa.

Podríamos decir, por lo tanto, que hablar de comunicación institucional nos permite hablar de la comunicación de empresas, marcas, organismos gubernamentales, partidos políticos u ONG. El campo de estudio de esta tesis nos lleva a abordar la comunicación en entidades de muy distinto tipo. Muy variadas, pero que tienen en común la necesidad de relacionarse con sus públicos.

Con relación a esto, llegamos a una segunda acotación teórica importante, y es la definición de comunicación institucional. Siguiendo la fórmula de La Porte, podemos definir la comunicación institucional como

Tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con que se relaciona, y adquirir una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades (La Porte, 2002:45).

Este enunciado tiene un paralelismo indudable con algunas de las definiciones que, a lo largo de la Historia, se han elaborado sobre el término *relaciones públicas*. Un término, por cierto, que no ha sido fácil acotar. Prueba de la dificultad de definir las relaciones públicas es el empeño, en cierto modo fallido, de uno de los teóricos más reconocidos de las Relaciones Públicas, Rex F. Harlow que, en 1976, realizó una exhaustiva recopilación de las definiciones de las relaciones públicas desde su origen para extraer una fórmula definitiva. Harlow recopiló más de 472 definiciones y solo consiguió condensarlas en una larguísima explicación que mezcla aspectos técnicos con aspectos teóricos y que, en cierto modo, podría criticarse por ser excesivamente exhaustiva y casi omnicomprendensiva:

Las Relaciones Públicas son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público; ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas (Harlow, 1976: 36).

Para este estudio se ha preferido acudir a una definición más sintética y acotada: Xifra, en concreto, define las relaciones públicas como

La disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos (Xifra, 2008: 7).

Xifra completa su definición señalando cómo la estructura de las relaciones públicas es eminentemente comunicacional y bidireccional, que la práctica de las relaciones públicas es una función directiva que se traduce en una estrategia y, en tercer

lugar, que el objetivo de estas relaciones públicas es mantener la confianza e interés mutuo entre la organización y sus públicos.

Como puede verse, la definición de La Porte de comunicación institucional y la de Xifra de relaciones públicas son casi exactas, por eso, en este estudio —aunque centrado en la comunicación institucional— se hablará indistintamente de comunicación institucional y de relaciones públicas. Y, de hecho, especialmente al abordar aspectos históricos, nos decantaremos especialmente por el término relaciones públicas.

En el fondo de estas definiciones está la esencia del término, lo que identifica este tipo de comunicación, que es la relación de un emisor, en este caso un emisor corporativo, con sus públicos. De esa relación surge la necesidad de comunicarse, de transmitir mensajes, de establecer canales para que esos mensajes circulen y de elaborar productos informativos (Gutiérrez, 2004).

1.2. Desarrollo teórico de la comunicación institucional. Autores clásicos de las relaciones públicas

Como todos los expertos coinciden en señalar, la comunicación institucional ha tenido un desarrollo académico muy reciente. Y eso, pese a que muchos de estos expertos sitúen el origen de las relaciones públicas prácticamente en los inicios de la Humanidad. Quizás porque el hombre, desde unas etapas muy tempranas de su evolución, ha buscado comunicarse (Cutlip et al., 2006).

Grunig, en su manual sobre Relaciones Públicas —un libro que, como luego se verá, sigue siendo referente pese a haberse editado hace casi cuarenta años— señala que el inicio de las relaciones públicas hay que buscarlo en Aristóteles y en su Retórica. Los antiguos griegos consideraron que la retórica, el uso del lenguaje para persuadir, era clave en el arte de gobernar. Es decir, en la antigüedad clásica ya se practicaba un tipo de comunicación que tenía como objetivo la adhesión de los públicos. Con similar argumento, Grunig habla también de los apóstoles y su expansión del mensaje de Jesucristo como otro ejemplo de relaciones públicas en la antigüedad. Es decir, no resulta

difícil retrotraerse muchos siglos para encontrar un incipiente ejercicio de las relaciones públicas (Grunig, 1984).

Sin embargo, como también señala Grunig, siempre ha sido difícil acotar el estudio de las relaciones públicas por la variedad de funciones que realiza un profesional que trabaja en este campo. Con otras palabras y de una manera elocuente, García Santamaría señala que, tradicionalmente, los más reacios a realizar un discurso acotado de su disciplina han sido precisamente los profesionales de las relaciones públicas (García Santamaría, 2019). Quizás esta reticencia se explique al comprobar la cantidad de tareas que estos profesionales han realizado. Inmersos en campañas electorales, estrategias empresariales, redacción de discursos políticos, operaciones de marketing u organización de eventos culturales no han tenido excesivo tiempo para reflexionar sobre los elementos teóricos que cohesionan una profesión tan amplia. La multiplicidad de labores y el ejercicio eminentemente práctico de esta disciplina han hecho que los estudios teóricos llegaran siempre más tarde. La teoría ha seguido a la práctica y con un paso mucho más lento.

En un estudio sobre las tesis publicadas sobre las relaciones públicas en España desde 1965 hasta el 2005, los autores llegan a la conclusión de que son mucho menos numerosas que las tesis dedicadas a las áreas del periodismo o la comunicación de masas. Otra de las claves que se extrae de esta investigación es que la mayoría de las tesis publicadas se refieren preferentemente a aspectos prácticos y estudio de casos que manifiestan cómo se aplican las herramientas de las relaciones públicas a una serie de situaciones y no tanto a una reflexión teórica sobre estas relaciones públicas (Castillo Esparcia y Xifra, 2007).

Y, sin embargo, cuando se bucea en la literatura académica sobre las relaciones públicas encontramos un terreno muy interesante con una reflexión articulada y con una continuidad que llaman la atención en una disciplina, por otra parte, muy sujeta a los cambios históricos y sociales. La prueba de esta continuidad es que casi todo lo que se ha escrito sobre las relaciones públicas tiene como referentes a tres autores —en algunos casos, grupos de autores— que han sabido condensar en su obra las aportaciones de otro gran número de teóricos.

Nos referimos a Edward Bernays, que publicó en 1923 el que se considera primer manual de relaciones públicas *Cristalizando la opinión pública*; Scott Cutlip y Allen Center, que publican en 1951 el *Manual de relaciones públicas eficaces*; y James Grunig y Todd Hunt, que en 1984 publicarían *Dirección de relaciones públicas*, un libro considerado como un clásico de las relaciones públicas.

No es nuestro propósito, por supuesto, menospreciar la extensa literatura académica sobre esta disciplina o simplificarla en exceso. Al contrario, nos parece que las aportaciones de Edward Bernays, Scott Cutlip y James Grunig y sus tres grandes obras —escritas con treinta años de diferencia cada una— van tan al meollo de la comunicación institucional, aciertan tanto en lo esencial de este tipo de comunicación, que el resto de los autores han podido, desde sus aportaciones, ahondar, discutir o polemizar encontrando un terreno sólido donde cimentar sus adelantos o críticas.

De hecho, es interesante constatar cómo muchas de las ideas que se desarrollan en los tratados de Cutlip y Grunig se encontraban ya en los textos de Edward Bernays; por ejemplo, Bernays habla de la segmentación de los públicos, una práctica que desarrolló en casi todas las campañas de relaciones públicas que llevó a cabo y sobre la que luego teorizaron Cutlip y Center, y recalcó Grunig. Bernays fue también el primer asesor en relaciones públicas que utilizó la investigación como base de su trabajo, un método que posteriormente defenderían Cutlip y Center y desarrolló Grunig, que amplió esta investigación porque su defensa del modelo bidireccional simétrico conllevaba profundizar en los deseos, aspiraciones y móviles de los públicos y también de la organización para llegar a una comprensión mutua. Por otra parte, una de las ideas claves en la que basa Grunig la excelencia de las relaciones públicas —que estas relaciones estén integradas en la dirección de la organización—, aparecía ya en la obra de Bernays, que siempre defendió que la función del profesional de las relaciones públicas no solo era técnica sino, sobre todo, estratégica. Recogiendo esta idea, Cutlip y Center hablan en su manual de cómo las relaciones públicas tienen que nacer en la alta dirección, que es quien tiene voz en la estrategia de la organización.

Los teóricos actuales, los que están escribiendo en estas dos últimas décadas, ya sea sobre reputación o narrativas transmedias (por citar dos campos de investigación muy diferentes en el campo de las relaciones públicas), recurren con frecuencia a los modelos desarrollados por estos autores. Y, en concreto, los famosos cuatro modelos de Grunig siguen siendo todavía hoy una guía válida para estudiar la evolución y el ejercicio de las relaciones públicas.

1.3. Los cuatro modelos de Grunig

En el ya citado *Manual de relaciones públicas*, Grunig tipifica éstas en cuatro modelos que, además, sitúa cronológicamente. Estos cuatro modelos son aceptados, con algunos matices, por la mayoría de los teóricos de las relaciones públicas y resultan muy útiles a la hora de establecer un discurso teórico sobre esta disciplina. Son los siguientes:

1. Agente de prensa
2. Información pública
3. Modelo bidireccional asimétrico
4. Modelo bidireccional simétrico

Cabe indicar que, anteriormente, Cutlip había establecido también otros cuatro modelos que había denominado con unos lemas de indudable fuerza expresiva pero que se mostraron más débiles en sus delimitaciones; de hecho, no coinciden exactamente con los cuatro citados anteriormente. Los cuatro modelos de Cutlip son:

1. *The fallacy of publicity*: la falacia de la publicidad. Este modelo se identificaría con el agente de prensa que piensa que la publicidad puede maquillar la realidad.
2. *Virtue gets its own reward*: las virtudes son nuestra recompensa. Este modelo postula que los buenos motivos se conocen sin necesidad de comunicaciones activas.
3. *The public be damned*: Al diablo con el público. En este modelo se prescinde de cualquier interés del público.

4. *Good performance publicly appreciated.* Las buenas prácticas en la comunicación son apreciadas por el público. Es el antecedente al modelo bidireccional simétrico de Grunig, el considerado más ético, como explicaremos más adelante.

A pesar de sus puntos en común, el estudio y desarrollo teórico de los modelos de Grunig superó ampliamente la propuesta de Cutlip. La razón es que los modelos de Grunig son lo suficientemente amplios para acoger dentro de ellos muchos aspectos interesantes y tienen unos márgenes determinados y, al mismo tiempo, flexibles, que permiten que, en una misma etapa histórica, convivan varios modelos, sin confundirse. Por otra parte, y también frente a la teoría de Cutlip que no dudaba de calificar alguno de los modelos como “aterrador”, los modelos de Grunig, aunque proponga que unos son mejores que otros, no tienen una calificación ética tan contundente.

1.3.1. El modelo de agente de prensa

Sin dejar de señalar que hay etapas históricas donde encontramos indicios de comunicación entre instituciones y públicos, y de la importancia que tiene en esta relación tanto la invención de la imprenta como la aparición de los primeros periódicos alrededor de 1600, Grunig sitúa el origen de las relaciones públicas en la aparición de la figura del agente de prensa en el periodo de 1850-1900. Esta figura da nombre al primer modelo de Grunig.

A finales del siglo XIX, el agente de prensa es un profesional que, impulsado por la influencia que van adquiriendo los periódicos, se da cuenta de la importancia que tiene aparecer en los incipientes medios de comunicación de masas.

Los primeros agentes de prensa crecieron alrededor del mundo del espectáculo para luego extenderse al mundo del ferrocarril (una industria muy pujante y necesitada de publicidad en las últimas décadas del siglo XIX), y al resto de empresas (Cutlip et al., 2006: 206).

Su papel fue muy importante a la hora de crear mitos —que podían ser personajes o lugares geográficos— con el objetivo de vender productos o ideas, o simplemente con

la esperanza de que algunos ciudadanos cambiaran su lugar de residencia hechizados por las maravillas que de algunos territorios se les relataban (Grunig, 1984: 82).

La falta de prestigio de estos profesionales los acompañó desde los orígenes. Una mala fama explicable cuando se estudia al que se muestra como principal paradigma de esta figura del agente de prensa: el empresario Phineas Taylor Barnum. Un profesional del espectáculo bien retratado por Michael Gracey en *El gran showman* (*The greatest showman*, Michael Gracey, 2017). Barnum, para promocionar su circo, no dudó en utilizar todo tipo de artimañas sirviéndose de los medios de comunicación y dedicándose a construir noticias alrededor de su espectáculo. Muchas de esas noticias eran falsas, totalmente inventadas, algunas incluso pagadas, pero ocuparon espacio en los medios y despertaron el interés del público. No existe mala publicidad, sostenía Barnum, que podría traducirse hoy con la expresión: “que hablen de uno, aunque sea mal”. Se suele decir que Barnum creaba las noticias para que los medios se fijaran en él, consciente de que, detrás de los medios estaba el público al que él quería llegar.

Este modelo de relaciones públicas, aunque denostado en algunos de sus términos por esa falta de adecuación a la verdad y trasnochado por muchos avances tecnológicos, sigue todavía vigente, como luego veremos, y podemos detectarlo en campañas de presentación de productos, publicidad, organización de eventos, etc. De hecho, sigue siendo —convenientemente depurado de sus aspectos más negativos— el modelo fundamental en algunas marcas comerciales más tradicionales.

1.3.2. El modelo de información pública

A partir de 1900, este modelo empieza a convivir con un nuevo modelo llamado “de información pública”. En ese momento observamos cómo los agentes de prensa se dedican, por una parte, a vender productos y buena imagen y, por otra parte, y en el otro extremo, a “airear la porquería” —hoy diríamos levantar las alfombras— de instituciones públicas y privadas. Fue el presidente Theodore Roosevelt quien utilizó por primera vez el término *muckrakers* —removedor de basuras— para hablar de aquellos periodistas que se dedicaban a investigar la corrupción de las instituciones y a informar sobre ella en los

periódicos. En este paisaje comienza a surgir la necesidad de que las propias instituciones informen a sus públicos.

Este segundo modelo tiene como figura principal a Ivy Lee, un periodista de Nueva York que escribía sobre economía. Pronto empezó a destacar porque sus textos, a pesar de abordar temas farragosos, eran comprensibles y sencillos para el público, por eso pronto se estableció como periodista independiente y montó su propia agencia de noticias. El papel de Lee fue fundamental para entender al actual responsable de comunicación de cualquier institución. Su formación periodística le impulsó a buscar la verdad y a valorar positivamente la información veraz que proporcionaban las instituciones.

En 1906, la compañía *Pennsylvania Railroad* contrató los servicios de Ivy Lee después de un descarrilamiento. Frente al silencio habitual de las grandes empresas ante los medios de información cuando sucedía cualquier suceso negativo, Lee hizo exactamente lo contrario, facilitando a estos medios toda la información necesaria sobre el accidente.

Unos años más tarde, en 1914, el empresario multimillonario John Davison Rockefeller contrató a Lee para resolver algunos graves conflictos con sus empleados, en concreto, una huelga sangrienta. En esta ocasión, Lee, además de seguir apostando por la veracidad y transparencia informativa, aconsejó al magnate llevar la iniciativa realizando una serie de acciones de diálogo con sus públicos (por ejemplo, acudió a hablar con los trabajadores afectados) y, sobre todo, le impulsó a crear una Fundación que realizaría proyectos sociales y que acabó financiando un hospital en Nueva York. Estas acciones pueden leerse como una incipiente responsabilidad social corporativa, uno de los elementos que se relacionan hoy directamente con la comunicación social corporativa (García Santamaría, 2019).

Ivy Lee era un periodista que realizó su trabajo periodístico al otro lado de la trinchera, en la institución, pero no llegó a realizar ninguna reflexión teórica sobre su labor, aunque sí publicó en 1906 una declaración de principios, apenas unas líneas, donde reafirma su apuesta por una información clara y veraz:

Esto no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se hace abiertamente. Nuestra intención es ofrecer noticias. Esto no es una agencia de publicidad. Si piensa que algunos de nuestros asuntos encajan en su departamento comercial, no los utilice. Nuestro cometido es concreto, se darán detalles adicionales sobre cualquier tema tratado y todo editor será ayudado, con el mayor placer a verificar cualquier exposición de hechos... En resumen, nuestro plan está abierto y francamente a favor de las empresas comerciales e instituciones públicas, para ofrecer a la prensa y al público de los EE.UU. una información rápida y exacta con relación a los temas cuyo valor e interés debe conocer al público (Morse, 1906: 460).

En estas líneas comprobamos la diferencia abismal entre el primer modelo y este segundo modelo. Mientras el agente de prensa es capaz de “sacrificar” la verdad para convencer al público, creyendo que así sirve a la institución y fijándose especialmente en aquellos rasgos o datos positivos, en el modelo de información pública las instituciones deben —o al menos deberían— aportar los datos necesarios a los públicos, al margen de que estos datos o informaciones sean buenos o malos. Pero el que sean dos modelos diferentes, no exime de las tentaciones que tiene o puede tener el modelo de información pública de convertirse en simple publicidad institucional.

El modelo de información pública sigue estando presente en el modo de comunicar de muchos organismos gubernamentales. Desde marzo de 2020, por ejemplo, la epidemia de Covid 19 ha puesto el foco en este modelo y algunos estudios han analizado las diferentes maneras en las que los Gobiernos se han comunicado con sus ciudadanos (Castillo Esparcia et al., 2020).

1.3.3. El modelo asimétrico bidireccional

Los dos modelos anteriores se caracterizan por ser absolutamente asimétricos y unidireccionales. Hay un emisor que emite (que puede ser un individuo en el caso de los agentes de prensa o una institución en el caso del modelo de información pública) y un receptor que recibe el mensaje. El flujo de la comunicación termina ahí.

El tercer modelo que señala Grunig es el modelo asimétrico bidireccional. Este modelo se caracteriza principalmente porque existe una investigación para conocer los intereses del público y un diálogo entre la organización y sus públicos. Es asimétrico por el protagonismo del emisor, pero hay un cierto nivel de conversación y de *feedback* que en los modelos anteriores no existía.

Grunig sitúa cronológicamente este modelo después de la primera guerra mundial (1984: 95) y lo liga a la actuación del Comité de Información Pública (o *comité Creel*) creado en abril de 1917 (estuvo vigente hasta agosto de 1919) por el presidente Woodrow Wilson, con el objetivo de convencer a los americanos de la necesidad de intervenir en la guerra, después de —por cierto— haberse presentado a las elecciones como abanderado de la paz y defensor de la no entrada en el llamado conflicto europeo (Chomsky, 2005). El *comité Creel* debe su nombre al periodista George Creel que fue el encargado de liderar el proyecto.

Las ventajas del modelo de información pública habían sido evidentes y los logros de Ivy Lee, innegables. Se trataba de dar un paso más: no solo había que informar al público, sino persuadirlo y eso es lo que hizo este comité. También con indudable éxito.

En el *comité Creel* trabajaba el que será considerado padre de las relaciones públicas y uno de los máximos representantes del modelo asimétrico bidireccional: Edward Bernays.

Bernays nació en Austria el 22 de noviembre de 1891. Sobrino de Sigmund Freud, emigró muy joven con su familia a Estados Unidos. Se graduó en Agricultura, pero pronto se decantó por el periodismo, primero en publicaciones sobre agricultura y después escribiendo sobre temas más generales relacionados con la economía. Buscando nuevos proyectos profesionales, se embarcó en la producción de una obra de teatro, *Damaged Goods*, muy disruptiva para la época porque abordaba el tema de la educación sexual y viajó a Europa para trabajar como agente de prensa en espectáculos artísticos. De este modo trabajó para Caruso y Nijinsky, entre otros (Rey Lennon, 2006).

Su trabajo no era como el de Ivy Lee, especialmente en sus primeras labores como responsable de relaciones públicas en las que trabajó con artistas y en ambientes relacionados con el espectáculo. Salvando las distancias, podría parecerse más a la labor de Barnum, aunque Bernays nunca cayó en los excesos de este. Pero ya desde el principio de su carrera profesional, Bernays desarrolló mecanismos de promoción y comunicación que serían claves durante décadas y que siguen siendo actuales. Por ejemplo, tanto en *Damaged Goods* como en espectáculos posteriores, vinculó la promoción de los eventos en cuestión a una causa social, apoyada al mismo tiempo por un comité de expertos. Para promocionar *Daddy Long-Legs*, una obra sobre las condiciones de los niños en los orfanatos, organizó una campaña de recogida de fondos y puso a la venta muñecos *Daddy Long-Legs* en lo que significó un incipiente *merchandising* que después se explotaría notablemente en la comunicación de películas.

La importancia del nombre de Edward Bernays en la opinión pública es múltiple; por una parte, es el primero que se denominó asesor de relaciones públicas para realizar unas acciones que hasta ahora las englobaba el llamado agente de prensa. Pero, sobre todo, fue el primero en investigar sobre esta profesión, reflexionar sobre ella, adoptar algunos conocimientos de otras materias —especialmente la psicología y, en concreto, el psicoanálisis— y comenzar un corpus académico. Bernays es el autor del primer manual sobre relaciones públicas —*Cristalizando la opinión pública*— en 1923 al que siguieron una veintena de títulos y más de un centenar de artículos.

1.3.3.1. Las aportaciones de Edward Bernays

Al principio de este estudio, señalábamos la notable continuidad que encontramos en la literatura sobre las relaciones públicas. Esto se debe, en parte, a la importancia de Edward Bernays como padre de las relaciones públicas, a su larga vida (murió a los 103 años) y a su extensa producción académica. En el año 1989 la revista *Life* incluyó a Edward Bernays como uno de los 200 estadounidenses más importantes del siglo XX.

Bernays desarrolló algo que ya había iniciado Ivy Lee en su modelo de información pública: el interés por el receptor del mensaje. Si la institución —cualquiera— debía relacionarse comunicativamente con sus públicos, tenía que conocer

antes a ese público. Y, cuanto más lo conociera, más eficaz sería la transmisión de su mensaje. Esta es la base de los modelos bidireccionales. La información fluye desde la institución a sus públicos, pero también de los públicos hacia la institución.

Para recabar esa información, Edward Bernays utilizó la investigación. Bernays se planteaba todas sus campañas partiendo de la información que le facilitara el público, ya fuera a través de encuestas —a médicos, por ejemplo, para promocionar el *bacon* en el desayuno o a mujeres para vender redecillas para el cabello—, o a través del análisis de lo que denominamos actualmente DAFO (la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que desarrolló, por ejemplo, en la campaña para promocionar el hotel *Waldorf Astoria*.

Al investigar las necesidades de los públicos, pronto se dio cuenta de que no todos estos públicos eran iguales, ni necesitaban lo mismo, ni les persuadía el mismo mensaje. Por eso, pronto empezó a utilizar la segmentación de públicos, una práctica que hoy es básica en cualquier acción de comunicación institucional.

El carácter bidireccional de la comunicación es una constante en toda la obra de Edward Bernays. El asesor de relaciones públicas es alguien que conoce la empresa y al público, y que mediará entre los dos para conseguir el bien de la empresa, pero también el del consumidor. En la literatura de Bernays hay una constante búsqueda para alinear el interés propio (el de la institución) con el interés común.

Y es en esa búsqueda del interés común donde Bernays apoya su empeño de redimir la propaganda de su habitual significado negativo. Para Bernays, y en esto se percibe la influencia de las teorías psicoanalíticas de su tío Sigmund Freud, el hombre está expuesto a fuerzas e instintos irracionales que pueden hacer imposible vivir en democracia. Para reconducir estas fuerzas, Bernays cree firmemente en el poder de los líderes de opinión que, si apuestan por el bien público y no solamente por el interés privado, pueden llevar a las sociedades a progresar. En su segunda y más polémica obra, titulada precisamente *Propaganda* (1928), defiende cómo ésta tiene una vertiente positiva cuando se utiliza para conseguir un bien común. Entendida de esta forma, es una herramienta en pro de esa ingeniería del consentimiento de la que hablaría después:

Soy consciente de que la propaganda puede despertar connotaciones desagradables en muchos oídos. Y, sin embargo, que la propaganda sea buena o mala dependerá en cualquier caso del mérito de la causa que se alienta y de la exactitud de la información publicada (Bernays, 2008: 29).

A pesar de esos buenos propósitos, algunos autores discrepan de Bernays en la orientación de su modelo hacia la persuasión, y en su afinidad con el modelo de agente de prensa. La admiración de algunos responsables de la propaganda nazi hacia las ideas de Bernays (Chomsky, 2005) ha colaborado a cierta leyenda negra alrededor de este autor. Al igual que algunas afirmaciones que pueden levantar sospechas sobre las supuestas buenas intenciones del director de relaciones públicas. En *Propaganda*, por ejemplo, Bernays habla de cómo crear las circunstancias para que el cliente desee e incluso necesite adquirir un determinado artículo. Al final, glosa, no se trata de que el comprador diga cómpreme un piano sino de que el cliente suplique véndame un piano (Bernays, 2008: 72). Una afirmación que no deja de ser interesante desde el punto de vista de un comercial pero que plantea más dudas en un debate ético. Debate ético, por cierto, que Bernays no elude en su obra, convirtiéndose en el primer autor que reflexiona sobre las consecuencias éticas del ejercicio de las relaciones públicas (Ruiz Mora, 2011).

Edward Bernays fue también pionero en otras cuestiones hoy muy trabajadas en la comunicación institucional; por ejemplo, a él le debemos el papel de los actuales prescriptores ya que siempre buscó profesionales de prestigio o personas famosas —hoy serían *influencers*— para que apoyaran sus productos.

También Bernays se muestra como un precursor en la profesionalización de las relaciones públicas, y no solo porque fue el primero que dejó a un lado la terminología de agente de prensa para denominarse asesor de relaciones públicas sino porque siempre defendió la idea de que las relaciones públicas tenían que ser una materia, en cierto modo, vinculada con los directivos de las instituciones. Hoy en día, la necesidad de que los responsables de comunicación formen parte del organigrama directivo de una institución es un principio poco discutido en la teoría —aunque en la práctica todavía haya muchas instituciones que se nieguen a darle protagonismo a la comunicación— pero el enfoque

de Bernays en los años 20, con la mala reputación de los agentes de prensa, no dejaba de ser muy disruptivo. Visto un siglo después resulta visionario.

Posteriormente, esta intuición de Bernays, que simplemente se atrevió a hablar de cercanía a la coalición dominante, fue desarrollada por Cutlip y, más tarde, por Grunig, entre otros.

En otro orden de cosas, Bernays fue pionero en permitir el acceso de las mujeres a las relaciones públicas. Cuando fundó su agencia de relaciones públicas contrató a una joven periodista —Doris E. Fleischman— que terminó siendo su socia (y luego, también, su mujer). En 1921 Doris empieza a publicar la revista especializada en relaciones públicas *Contact*. El desarrollo de las relaciones públicas no se entendería sin el trabajo de este matrimonio. Muchos años después, cuando Grunig y sus colaboradores elaboren su informe sobre las relaciones públicas excelentes hablarán precisamente de la necesidad de integrar a las mujeres en las relaciones públicas (Rey Lennon, 2006).

La novedad de Bernays es muy palpable también cuando leemos el artículo original *Ingeniería del consentimiento*. Bernays escribió este texto en 1955, habla del cambio que están experimentando las comunicaciones en ese momento, pero consigue proyectar sus intuiciones de una forma que parece que podría estar hablando de la revolución digital que llegaría 50 años después. Nada sabía Bernays de los adelantos técnicos de finales de siglo, pero supo adivinar el potencial que podría tener la comunicación en las décadas siguientes.

1.3.4. Modelo simétrico bidireccional

El cuarto modelo que señala Grunig —y que considera el mejor y más ético— es el simétrico bidireccional. En realidad, es un modelo que nace del desarrollo de ese incipiente diálogo entre la institución y sus públicos que preconizaba Bernays.

Después de un modelo muy poco dialógico como era el de agente de prensa, las organizaciones se habían dado cuenta de que había que conversar con los públicos. Si el modelo de información pública había tratado de informar a sus *stakeholders* y el modo

bidireccional asimétrico había buscado persuadirles, ahora se trataba de hablar con ellos y tratar de entenderles. En este modelo, la persuasión se sustituiría por la comprensión. El objetivo es que la organización entienda las necesidades, los deseos e intereses de los públicos y que los públicos comprendan la motivación de la organización. De esa manera, se puede llevar a cabo un diálogo más veraz y sincero.

Aunque Grunig fecha su inicio en 1960, es mucho más complejo encontrar los orígenes de este modelo (Grunig 1984: 102) en parte porque ya Ivy Lee, Edward Bernays y otros profesionales de las relaciones públicas habían hablado sobre la necesidad de que hubiera una relación de mutua comprensión entre organización y públicos. Pero una cosa era expresar un deseo general y otra muy distinta sostener que el ejercicio de la profesión debía guiarse por este planteamiento. La actividad de las relaciones públicas a lo máximo que había llegado, en su relación con los receptores de sus mensajes, era a tener en cuenta los sondeos de opinión a la hora de plantearse sus acciones comerciales y siempre buscando su interés propio, no el de sus públicos.

Al contrario que los modelos anteriores, que se habían teorizado después de una práctica consolidada, el modelo simétrico bidireccional es un modelo más abordado por los teóricos que por los profesionales. Llegó antes la teoría que la práctica. De hecho, hay algunos autores que sostienen —como veremos más tarde— que este modelo no ha llegado a ponerse en práctica.

En cualquier caso, de ahí nace el desfase que subrayan muchos estudios, que, aunque datan el inicio del modelo alrededor de los años 60 del siglo pasado, consideran que no se ha empezado a desarrollar —y con matices— hasta finales de ese mismo siglo.

Como hemos señalado antes, muchos profesionales y teóricos de las relaciones públicas habían incoado la idea de unas relaciones simétricas, pero fue Cutlip el que realizó el primer abordaje teórico serio de este modelo. De hecho, en su manual de relaciones públicas aboga por este modelo, instaurando esta reciprocidad entre la organización y sus *stakeholders* en la propia definición de las relaciones públicas:

Las relaciones públicas son la comunicación e interpretación de ideas e información a los públicos de una institución; la comunicación e interpretación de información, ideas y opiniones de esos públicos a la institución en un esfuerzo por conseguir un ajuste armónico entre ambos (Cutlip et al., 2006: 15-16).

Desde la publicación de Cutlip, y especialmente desde el desarrollo de Grunig, este modelo, a pesar de las críticas, se convirtió —al menos teóricamente— en el paradigma dominante y se ha considerado como el más apropiado para un ejercicio correcto de las relaciones públicas.

De una manera concisa y muy clara, la *Public Relations Society of America* publicó en 1982 una declaración oficial sobre las relaciones públicas en la que señalaba que éstas ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a alcanzar decisiones y a funcionar más eficazmente contribuyendo a la comprensión mutua entre grupos e instituciones. Estas relaciones servirían para armonizar las normas públicas y privadas (Sáinz González, 1997).

De una manera aún más contundente, y con una fórmula que nos dirige directamente al objetivo de este estudio, la Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas, CIRP, define las relaciones públicas como "la administración integrada de los procesos de comunicación orientada a lograr credibilidad y confianza de los públicos hacia la organización: su identificación" (Pérez Portabella, 1992: 11).

Esto no quita, como señala Grunig, que haya campañas o proyectos que requieren desarrollar el resto de modelos (Grunig, 1984: 105). Por ejemplo, las acciones comunicativas de tipo comercial siempre exigirán un modelo más cercano al de agente de prensa. De hecho, el propio Grunig afirma que, aunque el modelo bidireccional simétrico es el modelo más acorde con un planteamiento ético de la profesión, entre otras cosas por lo que supone de dejar intervenir al receptor —apartándose, al menos teóricamente de cualquier tentación manipuladora—, se constata que las organizaciones utilizan también el modelo bidireccional asimétrico en muchas ocasiones. Pero, aunque el resto de modelos se sigan utilizando en la práctica y se muestren eficaces, la profundización teórica ha venido sobre todo del desarrollo de este cuarto modelo.

1.3.4.1. Aportaciones al modelo bidireccional

En 1985, el propio Grunig amplió su estudio sobre los modelos de relaciones públicas al dirigir una ambiciosa investigación, con una inversión de 400.000 dólares y encargada por la *International Association of Business Communicators* (IABC). Se trataba de un estudio que analizaba el modo en el que se ejercían las relaciones públicas en 321 empresas localizadas en 3 países (Estados Unidos, Gran Bretaña y Canadá) para tratar de extraer lo que significaba ejercer las relaciones públicas de una manera excelente. El estudio pretendía contestar a dos preguntas: ¿Cómo han de contribuir las relaciones públicas a la efectividad de las organizaciones? y ¿Cuál es el valor de esa contribución? (Grunig et al, 2015). Sin entrar a analizar las conclusiones del estudio, que no son objeto de esta tesis, sí resulta interesante resumir algunos de los aspectos que se manifestaron al analizar los cuestionarios ya que marcan el camino de una comunicación institucional que aspira a la excelencia (Barresi, 2004).

El informe señala cómo la excelencia en las relaciones públicas tiene que partir, evidentemente, de un buen dominio de las técnicas básicas comunicativas —escritura, edición, y, ahora mismo, habilidades digitales—, pero subraya también que llegar a la excelencia no dependerá tanto del desarrollo de esas habilidades sino de la capacidad del departamento de relaciones públicas para gestionar estratégicamente la comunicación. El departamento de comunicación debe conocer y controlar los mecanismos que hacen posible la comunicación de doble vía (tanto simétrica como asimétrica) y, para esto, resulta básico dominar las técnicas y mecanismos de investigación que le permitirán conocer tanto a los públicos como los entornos donde opera la organización. En su relación con los públicos, las personas que trabajan en un departamento de comunicación deberán manejar bien la persuasión (base del modelo asimétrico bidireccional) y ser expertos en la resolución de conflictos, que no suelen estar ausentes en cualquier relación de doble vía. Una buena gestión de crisis es una señal de identidad de unas relaciones públicas realizadas de forma excelente. Como adelantábamos, el estudio señalaba también la conveniencia de incluir en los departamentos a mujeres y perfiles variados —minorías étnicas, por ejemplo— como una oportunidad de enriquecimiento para la comunicación.

Por último, el estudio analizaba también el rol del departamento de comunicación dentro de la estructura de la organización y la necesidad o no de que el responsable del departamento forme parte de lo que en la teoría básica de las relaciones públicas se denomina “coalición dominante”. El estudio terminaba concluyendo la conveniencia de que el departamento de relaciones públicas dependa directamente de la dirección y de que forme parte, de alguna manera, de esa “coalición dominante” que lidera la organización ya que es la única manera de que el departamento tenga capacidad de influir en la estrategia directiva.

Grunig y sus colaboradores analizaron también el peso que tiene en la excelencia de la comunicación el tipo de cultura organizacional de la institución. Como se puede deducir, y para un modelo que tiene muy en cuenta los intereses de sus *stakeholders*, aquellas organizaciones con culturas más humanas, abiertas y transparentes están más capacitadas para llegar a la excelencia. Por el contrario, las organizaciones excesivamente jerárquicas, autoritarias, opacas e inmovilistas tendrán problemas para realizar una comunicación bidireccional que es la base del modelo considerado excelente.

Pero la denominada “teoría de la excelencia” no fue la única aportación que realizó Grunig a su propio modelo simétrico bidireccional. Como señalamos antes, la fuerza que tuvo la propuesta de este modelo como paradigma teórico principal durante décadas no impidió que el modelo estuviera expuesto a críticas desde el principio. La principal y más constante se refería al idealismo de la propuesta.

Quienes escriben denunciando que el de Grunig es un modelo utópico valoran la aportación que puede tener este modelo y coinciden en señalar la importancia del diálogo bidireccional, pero no dejan de subrayar las contradicciones que se encuentran en la gran mayoría de las empresas y organizaciones que, defendiendo este modelo, centran sus acciones en un modelo asimétrico (Heath, 2006; L’Etang, 2006; Murphy, 1991). Para estos autores, el modelo bidireccional simétrico es un modelo aspiracional... pero utópico.

Grunig entendía y aceptó esas críticas y, de hecho, en alguna ocasión llegó a declarar que quizás el término simetría para calificar las relaciones de una organización

con sus públicos no había sido el más acertado (Grunig, 1989: 29). Pero lejos de abandonar la defensa de la simetría en las relaciones, Grunig siguió profundizando y ajustando su modelo. Apoyándose precisamente en las críticas de Priscilla Murphy — que, —aplicando la teoría de juegos a las relaciones públicas, defendía un modelo que combinara los dos modelos bidireccionales (simétrico y asimétrico) —, Grunig desarrolló —junto con sus colaboradores Larissa Grunig y David Dozier e inspirado en la idea de Murphy— un quinto modelo al que denominó de motivación mixta o de antagonista cooperante (Sadi, 2016).

En este nuevo modelo, o quizás podría decirse submodelo, al hablar sobre la necesidad de llegar a una comprensión mutua entre los intereses de la organización y de los públicos, el profesional de las relaciones públicas se convierte en una especie de puente; alguien que tratará de influir en los dos agentes de la comunicación, de ahí el término antagonista cooperante. Como señala Xifra en su prólogo a la obra de Grunig (1984), este modelo supone un enfoque menos normativo y más acorde con la realidad profesional. El profesional de las relaciones públicas se encontrará, muchas veces, como un agente disruptivo en la organización. Se debe a su institución, pero también a sus públicos. Por eso, en ocasiones animará a que la organización lidere la comunicación y trate de persuadir a sus públicos (acercándose a un modelo asimétrico) y otras veces trasladará las reclamaciones de los públicos a la organización para que esta adopte las medidas necesarias. Esta doble “dependencia” le creará muchas veces conflictos y no es extraño que muchos de estos profesionales se conviertan en verdaderos agentes del cambio en sus organizaciones.

Grunig destaca la importancia que el profesional de las relaciones públicas sea un estratega, capaz de poner en valor ante sus jefes el valor de la comunicación y de convencer a estos mismos de la eficacia de mantener unas relaciones simétricas con los diferentes públicos. Al hablar de esta estrategia, Grunig empezará a desarrollar el concepto de intangibles que tan importante será en el estudio de la reputación, que es — como veremos— uno de los términos más estudiados en las primeras décadas del siglo XXI.

En el modelo de motivación mixta es fundamental encontrar el equilibrio entre la organización y los públicos. Un equilibrio que siempre será inestable, no será nunca terreno conquistado y, por lo tanto, requerirá importantes dosis de estrategia. Para Oliveira y Capriotti (2019), este modelo considera a las organizaciones y los públicos como dos agentes separados (y con intereses contrapuestos) pero que pueden encontrar una zona común de beneficios mediante la negociación y el compromiso. Precisamente las relaciones públicas favorecen la comunicación y la influencia para encontrar este espacio que les permita ganar a ambas partes.

Por último, en el desarrollo del que algunos consideran quinto modelo de relaciones públicas es interesante entender también la teoría situacional de los públicos que defiende Grunig. Como vimos anteriormente, fue Edward Bernays el primero que habló de la importancia de segmentar a los públicos. Grunig desarrolla esta idea señalando como las relaciones públicas se caracterizan precisamente por configurarse como una forma de comunicación con los públicos y, por eso, es fundamental conocer a esos públicos, la naturaleza de su vínculo con la organización, los tipos de públicos y el modo de conocer si realmente la comunicación está siendo eficaz. No vamos a profundizar aquí en esta teoría, que Grunig desarrolla con profundidad en su manual (Grunig, 1984), pero sí diremos que el estudio que Grunig hace de la medición de la eficacia de los mensajes según los públicos puede resultar muy útil a la hora de elaborar campañas y proyectos de comunicación.

1.3.4.2. Excelencia y reputación

Aunque se trata de un tema que supera los límites de esta investigación, no podríamos dejar de mencionar un desarrollo teórico importante que, desde los años 90, se está realizando en el campo de la comunicación institucional. Nos referimos a los estudios sobre reputación. Es interesante comprobar como la defendida excelencia de las relaciones públicas tiene muchos puntos de encuentro con los estudios sobre la reputación de las organizaciones. De hecho, muchos de los factores que se analizaron en el estudio de la excelencia realizado por Grunig y sus colaboradores forman parte ahora de los parámetros que se estudian para analizar la reputación de las organizaciones.

Esto no significa que haya una continuidad total en la teoría académica de uno y otro concepto, pues, como señala Marco Crespo (2010), la teorización sobre la reputación, como en casi todos los aspectos de las relaciones públicas, ha sido desarrollado antes por la práctica que por la teoría y quizás falta un engarce de este concepto en la teoría general de las relaciones públicas. Pero lo que sí observamos es que muchos términos que se estudian en la teoría de la excelencia en las relaciones públicas se identifican precisamente con los valores que definen la reputación de una organización.

Podemos definir la reputación, con palabras de Fombrun, como "la suma de percepciones que los stakeholders tienen de una compañía" (Pérez, 2006) o, en términos aún más claros, señalar que la reputación, "está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial —marca—. Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo" (Larkin, 2003: 32).

Las primeras teorizaciones sobre la reputación parten de la idea de imagen corporativa, un término del que ya hablaron Bernays, Cutlip y Grunig aunque para renegar de él, ya que consideraban que poseía una connotación de confrontación con la realidad. Para superar este carácter de construcción artificial, lejana a la verdadera realidad de una organización, Grunig (1993) señalará la importancia de que la creación de imagen venga acompañada de un trabajo para mejorar la relación con los públicos y defenderá que estas relaciones solo son excelentes cuando realmente se busca el interés de los públicos. Y un interés que no solo sea puntual, para conseguir un rendimiento económico, sino que se mantenga en el tiempo.

Cuando Fombrun desarrolle el concepto de reputación precisamente pondrá en el centro de la definición ese carácter de utilidad y de servicio de las instituciones hacia los públicos. La reputación de una institución se medirá, entre otras cosas, por los beneficios que esa institución otorgue a sus públicos durante un tiempo considerable. Por eso la reputación requiere de tiempo para consolidarse.

En definitiva, los estudios de Fombrun, Van Riel, etc., fueron capaces de profundizar en la importancia de la imagen corporativa no como un elemento artificial y extraño sino como un reflejo de la identidad de la organización, de su actividad y de sus relaciones con los diferentes *stakeholders*.

Al final, precisamente, lo fundamental a la hora de analizar la reputación de una organización es precisamente la percepción que de la organización tengan sus propios grupos de interés, sus *stakeholders* principales, porque serán ellos, y no la propia organización, quienes construyan la reputación (Gaultier et al., 2009).

Volvemos aquí por tanto a uno de los puntos clave del modelo de excelencia de las relaciones públicas: la buena relación entre la organización y sus públicos.

En resumen: la reputación es un concepto más amplio que la excelencia de las relaciones públicas, pero hay una continuidad —teórica y práctica— entre los elementos de uno y otro concepto. Es imposible tener una buena reputación sin una buena relación con los públicos, sin una simetría en la comunicación, y —en aquellos casos en los que la simetría no sea el modelo oportuno— sin una apuesta decidida por la defensa de la verdad y la transparencia.

Esta cuestión se entiende mejor observando las concordancias entre unos y otros autores:

Grunig (1993) señala como parámetros importantes para medir la calidad de las relaciones públicas los siguientes: reciprocidad, confianza, credibilidad, legitimidad mutua, apertura, satisfacción mutua y comprensión mutua. Mientras que, en el campo de los teóricos sobre la reputación, Pizzolante Negrón (2009) defiende que la confianza es el sustento básico para la reputación (además de la credibilidad y la lealtad), Mercader (2010) fundamenta la reputación de la empresa en la credibilidad y Fombrun y Van Riel (2004) sostienen que las raíces de la reputación son la autenticidad, visibilidad, transparencia, consistencia y distinción, términos que aunque diferentes a los que señala Grunig tienen —al menos, alguno, como la apertura o la consistencia— un notable paralelismo.

También, como ejemplo, nos puede servir la tabla elaborada por Orozco Toro (2014) en la que se descubre cómo los diferentes conceptos asociados a la reputación pueden considerarse también apropiados para mejorar las relaciones de la organización con sus públicos:

Tabla 1. Valores intangibles de la Reputación Corporativa

Autor	Valor Intangible
Larkin (2003)	Trust
Quevedo (2003)	Legitimación
Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003)	Symmetry, affinity, connection
Herranz (2004)	Excelencia, calidad, prestigio
Alsop (2004)	Financial performance, quality of products, corporate leadership, vision
Jackson (2004)	Quality, innovation, profitability, loyalty
Fombrun y Van Riel (2004)	Authentic, visible, transparent, consistent, distinctive
Covey (2007)	Confianza
Fundación Alternativas (2007)	Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, integración, inclusión, compromiso
López y Sebastián (2009)	Ética, buen gobierno, innovación, calidad, responsabilidad, visión
Griffin (2009)	Ethics, sustainability, responsibility
Pizzolante (2009)	Confianza, transparencia
Molleda (2010)	Autenticidad, valores, tradición
Mercader (2010)	Credibilidad
Muñoz (2010)	Lealtad, conciencia, calidad
Ewing (2011)	Philanthropy, strategy, expertise
Komisarjevsky (2012)	Character, trust, communication

Fuente: Orozco Toro, J.A. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

1.3.4.3. Críticas al cuarto modelo

Para finalizar con el análisis del paradigma dominante de las relaciones públicas —el de modelo bidireccional simétrico— queremos hacernos eco de otras críticas que no se centran tan solo en el posible idealismo, sino que proponen el estudio de otros modelos alternativos o abordan la cuestión desde otros presupuestos teóricos.

Según señala Sadi, aunque estas teorías alternativas todavía sean minoritarias, pueden convertirse en vías de exploración para una mayor profundización teórica del modelo simétrico bidireccional.

Las críticas podrían agruparse en cuatro modelos:

1. Críticas al excesivo protagonismo de Estados Unidos en la teoría general sobre las Relaciones Públicas.
2. Críticas desde la retórica.
3. Críticas desde la teoría crítica.
4. Críticas desde el activismo.

En primer lugar, y es una crítica que a veces se realiza a toda la academia sobre las relaciones públicas, hay autores que subrayan que la teoría sobre las relaciones públicas está muy fuertemente escorada hacia la realidad, prácticas y autores norteamericanos (L'Etang, 2006; Heath, 2006; Xifra, 2008). Efectivamente, casi todos los manuales de relaciones públicas, por ejemplo, centran la historia de esta disciplina en los Estados Unidos y muy pocos recogen autores o hitos de otros entornos geográficos. En este fenómeno, pesa también que el inglés es considerado el lenguaje “oficial” de las relaciones públicas (Castillo Esparcia, 2010). Sin embargo, el estudio de autores europeos o africanos puede aportar mucho al estudio de la comunicación institucional. Por ejemplo, el propio Castillo Esparcia explica cómo la doctrina europea sobre las relaciones públicas (donde han tenido un papel importante los autores franceses) tiene un carácter más humanista: pone en el centro a la persona y subraya más la dimensión ética de las

relaciones públicas, considerando al hombre como un ser social que tiene que establecer relaciones constructivas con sus semejantes (Castillo Esparcia, 2010: 37).

En segundo lugar, y tal como resume Míguez González (2008), encontramos las críticas al modelo provenientes de la corriente retórica y que tienen como principal representante a Heath. Esta corriente se basa en la importancia del mensaje como centro de cualquier comunicación. Además, profundiza en el *feedback* entre emisores y receptores no solo como una relación simétrica o no, sino que analiza cómo se perciben los mensajes, adelantándose, en cierto modo, a las teorías del *framing* y cooperando también al estudio de las percepciones de los públicos que, como acabamos de señalar, son claves a la hora de estudiar la reputación de las organizaciones.

En el fondo, y desde esta perspectiva, Heath plantea una redefinición de las relaciones públicas como

Una función de dirección que retóricamente adapta las organizaciones a los intereses de la gente y los intereses de la gente a las organizaciones mediante la cocreación de significado y la codirección de culturas para alcanzar relaciones mutuamente beneficiosas (Heath, 2001: 36).

Como se puede observar en esta definición, el modelo de relaciones públicas que defiende Heath no difiere en esencia demasiado del modelo de Grunig o Cutlip, pero introduce una derivada filosófica que da una dimensión más humanista a las relaciones públicas y subraya su dimensión ética. En sus textos, Heath reivindica la vigencia del diálogo socrático como origen de una comunicación bidireccional que implica a los dos protagonistas de una conversación y que puede tener una gran importancia desde el punto de vista ético.

En relación con la perspectiva retórica de las relaciones públicas son también muy interesantes las aportaciones de L'Etang sobre las conexiones entre retórica, persuasión y relaciones públicas (2006).

Otros ataques al modelo vienen de la llamada teoría crítica y los pensadores cercanos a la Escuela de Frankfurt. Una escuela que, como algunos han señalado, resulta

adecuada por lo que supone de sacudir esquemas clásicos de pensamiento confrontándolos con la sociedad (toda la teoría crítica se apoya en ese poner en tela de juicio opiniones comúnmente aceptadas que tienen un origen en las estructuras de poder) pero resulta contradictoria precisamente porque algunas de sus conclusiones — especialmente a la hora de estudiar los fenómenos relacionados con la comunicación— chocan precisamente con los gustos de esa sociedad que quieren reflejar y a la que dicen defender. Como señala Umberto Eco en su obra *Apocalípticos o integrados* (2001), la teoría crítica se centró en lanzar diatribas sobre la cultura de masas desde una tribuna más o menos “aristocrática” pero no estudió con profundidad los productos de la cultura de masas (Briceño Linares, 2010).

Según Saperas (1985), frente al pensamiento clásico estadounidense, la teoría crítica se opuso a la aceptación de una investigación orientada abiertamente hacia los intereses de ciertos organismos de la administración pública o privada.

En el fondo de este pensamiento, de corte marxista, está la desconfianza hacia unas superestructuras dominantes —las organizaciones— capaces de alienar a los individuos (los públicos) a través de mecanismos que algunos consideran poco éticos, como la sugestión o la persuasión. Este planteamiento se encuentra en la base de aquellos que denuncian la consideración de las relaciones públicas como algo neutral, cuando su recurso a la persuasión y su cercanía a la propaganda hacen, según estos autores, que sea necesaria una reflexión más crítica y ponderada sobre esta profesión.

Por último, encontramos las críticas al modelo simétrico provenientes desde el llamado abordaje activista, personalizado por la sudafricana Derina Holtzhausen quien, en cierto modo, enlaza su planteamiento en los propios orígenes del ejercicio de las relaciones públicas que, dice, se iniciaron precisamente para acallar las críticas de los movimientos activistas incipientes del siglo XIX (Holtzhausen, 2016).

El enfoque activista que propone Holtzhausen es propio del profesional de las relaciones públicas que se convierte en un agente de cambio para las grandes empresas, alguien que vela por la identidad de la organización para que no quede expuesta solo a las decisiones del consejo directivo "lo que es importante en la resistencia es que los

profesionales utilicen su poder personal para resistir las acciones (organizacionales) injustas, inequitativas y mentirosas" (Holtzhausen, 2011: 136).

El enfoque activista, según Sadi, puede resultar muy útil después del predominio del paradigma de la simetría y la excelencia. Puede impulsar a las organizaciones a buscar nuevas formas que se sustenten en la transparencia, en oposición a la excelencia, dando sentido a la realidad actual de que las organizaciones son imperfectas y su valor está en la resiliencia. La capacidad presente y el desarrollo futuro no está en la búsqueda del control, sino en aprender de los momentos de crisis y hacerlos materia prima de crecimiento (Sadi, 2015).

1.4. Internet y el refuerzo del modelo bidireccional

De todas formas, las críticas al modelo simétrico bidireccional no han impedido que, en pleno siglo XXI, el modelo propuesto por Grunig siga siendo el principal paradigma de la comunicación institucional.

A esto ha contribuido de una manera esencial internet y la revolución que ha supuesto la comunicación digital. Internet ha roto la comunicación de sentido único y ha reforzado el modelo simétrico bidireccional. Las nuevas tecnologías permiten el contacto constante entre la organización y sus públicos (Alonso González, 2015). Estas mismas tecnologías han facilitado además enormemente la labor de investigación de los públicos, que es básica en los dos modelos de comunicación bidireccional (tanto simétrica como asimétrica).

Internet, y especialmente las redes sociales, permiten que se lleve a cabo el diálogo entre organización y público que deseó Bernays y defendió Grunig. Un público que se convierte en un agente activo que interviene en la conversación y que tiene, ahora sí, capacidad de influir en la organización.

En cierto modo, la comunicación digital equilibra las fuerzas de los dos agentes principales de las relaciones públicas, dando un poder más real a los públicos. La crítica

constante al modelo bidireccional —considerado como utópico por no subrayar el peso que tiene la organización en una relación que se denomina simétrica— queda, a partir de la consolidación de internet, muy diluida. Hoy tenemos abundantes ejemplos de cómo los públicos pueden modificar las actitudes de las organizaciones.

1.4.1. *Manifiesto Cluetrain*

La revolución que supondría internet en las relaciones públicas fue adelantada, de forma casi visionaria, por autores como Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger. Estos cuatro teóricos de la comunicación publicaron en 1999 *El Manifiesto Cluetrain*, un conjunto de 95 afirmaciones que subrayaban los cambios que internet estaba realizando y realizaría en el futuro en las empresas y en el resto de organizaciones. El manifiesto, elaborado en un lenguaje coloquial y retador, resulta muy clarificador no solo para los empresarios —primeros destinatarios del texto— sino para los profesionales de las relaciones públicas. Se recogen a continuación aquí quince afirmaciones que resultan especialmente útiles para entender el futuro de la comunicación institucional:

1. Los mercados son conversaciones.
2. Los mercados consisten de (están formados por) seres humanos, no de sectores demográficos.
3. Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación.
4. Los hiper-enlaces socavan a las jerarquías.
5. Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.
6. No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo.
7. Las empresas ahora pueden comunicarse con sus mercados directamente. Esta podría ser su última oportunidad si la desperdician.
8. Las compañías necesitan bajar de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones.

9. Ya lo dijo Elvis Presley: "No podemos seguir juntos si sospechamos mutuamente."
10. Para hablar en una voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades.
11. Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán.
12. Los estilos administrativos de "control de mando", surgen de, y refuerzan la burocracia, las luchas de poder y una cultura general de paranoia.
13. La paranoia mata la conversación. Esa es su meta. Pero la falta de una conversación abierta mata a las empresas.
14. Queremos tener acceso a tu información corporativa, a tus planes y estrategias, a tus mejores ideas y a tu conocimiento genuino. No nos vamos a conformar con tus folletos a cuatro colores, o con tu Web sobrecargada de chucherías visuales pero con muy poca sustancia.
15. Si quieres que te dirijamos la palabra, dinos algo. Que sea algo interesante para variar.

Dieciséis años después del manifiesto, en el año 2015, dos de sus autores, Searls y Weinberger, publicaron 121 nuevas tesis para alertar en qué podía convertirse internet y animar a un buen uso de la conversación en redes.

Como se puede observar en estos puntos, y de una manera más rotunda en el texto original, el papel predominante de la organización como emisora salta por los aires en un escenario absolutamente conversacional, que es el que se ha desarrollado en estas dos primeras décadas del siglo XXI.

Conviene advertir que cuando se publicó el *Manifiesto Cluetrain* en 1999 todavía no existía ninguna red social. En 2003 se lanzó *MySpace*, *Linkedin* y *Xing*. En 2004, Mark Zuckerberg crea *Facebook* que fue una red exclusiva para los alumnos de Harvard hasta 2006, año en que aparece *Twitter*. Un año antes, *Youtube* se había convertido en alojador de vídeos. En 2009 se crea *WhatsApp* y en 2010 se lanza *Instagram*.

En este rápido barrido cronológico puede comprobarse la anticipación del *Manifiesto*, que apunta lo que sería la constante de las dos primeras décadas del siglo XXI: un continuo flujo de conversaciones.

La realidad de internet —como también señala el *Manifiesto Cluetrain*— subrayó de nuevo la importancia de la bidireccionalidad haciéndola además posible y no solo desde una perspectiva teórica y aspiracional, sino práctica y muy asequible para los diferentes públicos.

Túñez López (2015) llega a hablar de un modelo de simetría interactiva. Es decir, relaciones que se desarrollan entre actores con conductas independientes pero situados en planos de igualdad y de influencia mutua, en las que ambos tienen capacidad de emitir mensajes, responderlos y manejar las relaciones.

La aparición de internet y las redes sociales ha significado también una cierta pérdida del control del mensaje por parte de la organización y un riesgo de que la conversación se convierta en griterío. Como señala López Font

La metodología de trabajo de la dirección de comunicación parece desordenarse y los activos intangibles comunicativos (identidad, imagen, marca y reputación) caen rendidos a los pies de los contenidos generados en las redes, e incluso el *community manager* simula ser la única figura acreditada para tener en sus manos las respuestas a las acciones más efectivas en beneficio de esos activos (2012:23).

Con otras palabras, los mensajes y discursos que antes controlaba la organización se diseminan por diferentes canales y son recibidos e interpretados por múltiples audiencias que van diluyendo el mensaje. Y con la disolución del mensaje se diluye también la identidad de la organización y se puede resentir la reputación (Costa, 2015). Sin dejar de dialogar con los públicos, las organizaciones entienden la necesidad de volver a tomar las riendas de la comunicación. Volver a liderar la conversación. Y si durante décadas se ha tratado de poner el acento en los públicos, quizás es el momento de volver a centrarse en el mensaje. O, mejor dicho, en el relato.

1.5. Conclusiones

En este capítulo se ha elaborado un rápido resumen por la teoría académica sobre las relaciones públicas. Una teoría que ha tenido un desarrollo posterior y más lento al del ejercicio de las relaciones públicas.

Hemos destacado cuatro textos que han tenido especial importancia en este desarrollo teórico de las relaciones públicas: en concreto, *Cristalizando la opinión pública* (1923), de Edward Bernays, que se considera el primer manual de relaciones públicas y los manuales de Scott Cutlip y Allen Center —*Manual de relaciones públicas eficaces* (1951)— y de James Grunig y Todd Hunt, *Dirección de relaciones públicas* (1984).

En este trabajo de síntesis académica tiene especial importancia la propuesta de los cuatro modelos de relaciones públicas que elabora Grunig y que denomina agente de prensa, de información pública, bidireccional asimétrico y bidireccional simétrico. La evolución de estos modelos nos habla de una mayor interrelación entre la institución y los públicos y Grunig, y con él muchos otros teóricos consideran que el modelo más apropiado para las sociedades democráticas es el bidireccional simétrico por lo que tiene de reciprocidad en la comunicación.

La digitalización de la comunicación, como adelantó el llamado *Manifiesto Cluetrain*, hará que esta bidireccionalidad y simetría que proponía el cuarto modelo sea realmente posible. En definitiva, después de un largo siglo en el que las relaciones públicas se han desarrollado tratando de encontrar un equilibrio entre las aspiraciones de la organización y las necesidades de los públicos y buscando la conversación fructífera entre ambos interlocutores, la irrupción de internet hará que este diálogo se realice de una forma mucho más sencilla, global y, no solo rápida, sino inmediata. Aunque este modo de relacionarse la organización con sus públicos tiene indudables ventajas, entraña también nuevos retos, especialmente para las instituciones que tienen que conseguir liderar de algún modo la comunicación en un paisaje de múltiples mensajes sin jerarquía.

En el próximo capítulo se ahondará en algunas de las características de esta sociedad de información globalizada, los obstáculos para la comunicación y los posibles

mecanismos para conseguir que los mensajes lleguen a los públicos con un impacto eficaz.

2.

De la sociedad de la información al paradigma narrativo

En el primer capítulo se ha realizado un recorrido por la academia de las relaciones públicas, se ha ofrecido una síntesis de la evolución de la comunicación institucional, y se han mostrado varios modelos que han tratado de sistematizar de alguna manera la forma en la que las organizaciones se relacionan con sus públicos.

Se concluía señalando cómo, a pesar de las diferentes críticas, el modelo simétrico bidireccional de Grunig parecía el modelo más adecuado para unas relaciones públicas que operan en entornos democráticos y que buscan el progreso, no solo de los individuos, sino de las diferentes comunidades.

Al menos como deseo o meta, las diferentes organizaciones aspiran a mantener esa relación de simetría, bidireccionalidad y diálogo con sus públicos. Eso no significa que el resto de los modelos comunicacionales, especialmente el de información pública y el asimétrico bidireccional, no se sigan utilizando.

Por otra parte, se afirmaba que los adelantos tecnológicos, especialmente internet, facilitan en principio este diálogo entre la organización y sus públicos. Precisamente, el *Manifiesto Cluetrain* afirma con rotundidad que, por ese diálogo constante, los mercados se han convertido en conversaciones.

Sin embargo, no todo son beneficios para la comunicación institucional en este panorama digital. Los diferentes modelos que planteó Grunig tienen que superar las dificultades que supone un entorno de comunicación absolutamente fragmentado y sobresaturado de mensajes. El modelo de información pública tiene que lidiar contra las críticas y las respuestas en las redes, muchas veces reducidas a memes, como se ha podido comprobar en la pandemia de la Covid-19. Por ejemplo, en el caso de España, son innumerables los materiales sarcásticos elaborados a partir de las intervenciones de Fernando Simón, director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias del Ministerio de Sanidad (Giménez Lorenzo, 2020) y las *fake news*. El modelo bidireccional asimétrico tiene que inventar nuevas maneras de persuadir a una audiencia que recibe millones de impactos informativos al día; mientras que, finalmente, el modelo bidireccional simétrico se ve obligado a mantener, de alguna manera, una cierta autoridad que le permita liderar una conversación que, al quedar expuesta a la interpretación y respuesta de miles de individuos con capacidad de publicar, puede resultar inconexa, equívoca y, en algunos momentos, incluso incoherente.

En el fondo, uno de los grandes retos de las relaciones públicas es mantener la atención y el interés de los públicos para poder salvaguardar la conversación y con ella la confianza. Se apuntaba en el capítulo anterior que, una de las maneras de captar esa atención es a través de las historias. En este capítulo trataremos de argumentar esta afirmación y recoger las principales teorías que defienden el desarrollo de la narrativa como uno de los cauces para mejorar la comunicación y las relaciones públicas.

En concreto, se estudiarán brevemente dos paradigmas —el paradigma de las sociedades de la información y el conocimiento y el paradigma narrativo— que, aun perteneciendo a áreas de conocimiento diferentes, enmarcan bien la evolución de la comunicación y dan algunas claves de cómo puede ser su recorrido en un futuro próximo. Hemos seleccionado estos dos paradigmas por haberse desarrollado en las últimas décadas del siglo XX y primera del XXI (es decir, son desarrollos teóricos recientes) y porque estos paradigmas sirven tanto para analizar el futuro de los medios de comunicación como el futuro de las relaciones públicas. A lo largo de esta investigación se comprueba cómo el periodismo y la comunicación institucional son campos teóricos diferentes, pero con muchos puntos en común. En el caso de estos dos paradigmas vuelve

a confirmarse la cercanía entre estos campos teóricos: la evolución del periodismo influye definitivamente en el modo en el que se abordan las relaciones públicas, la comunicación de las instituciones.

Como se adelantaba, estos dos paradigmas son, por una parte, la teoría sobre las sociedades de la información y del conocimiento (que han elaborado Fritz Machlup, Peter Drucker, Daniel Bell, Yoneji Masuda, Klaus Schwab y Manuel Castells, entre otros autores) y, por otra, el paradigma narrativo de Walter Fisher.

Mientras el paradigma de Fisher se inserta en la tradición de los estudios retóricos y de lingüística, la teoría sobre la sociedad de la información y el conocimiento es mucho más amplia y aborda aspectos sociológicos, económicos, políticos y, por supuesto, comunicativos. Ambos desarrollos académicos son coetáneos en el tiempo —podrían fecharse en la década de los 80 del pasado siglo— y tienen muchos puntos en común. Estudiados en conjunto y relacionados entre sí, proporcionan un marco de estudio muy sugerente para entender cómo está evolucionando la comunicación en estas primeras décadas del siglo XXI.

2.1. Sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad en red y sociedad digital

El siglo XXI se presenta asomando el rostro de un nuevo paradigma de sociedad, un modelo donde la información entendida como conocimiento acumulado de forma comunicable aparece como el cimiento del desarrollo económico, político y social. El proceso de transformación hacia este modelo —se afirma— es irreversible. El avance tecnológico faculta al ser humano para hacer provecho de datos, información y conocimiento en formas, modos o maneras sin precedentes, propiciando un intercambio científico, cultural y técnico a escala mundial, pasando sobre las barreras geográficas, las divisiones políticas y las de tiempo. Una gran oportunidad histórica (Quiroz Waldez, 2012: 81).

En las últimas décadas del siglo XX, diferentes autores comienzan a hablar sobre la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento. Hay un debate teórico

todavía abierto y muy interesante sobre los límites de estos dos términos que excede a este análisis pero que puede revisarse en López i Amat (2018).

Se trata de conceptos que, en ocasiones, se confunden porque no es sencillo delimitar qué es información y qué es conocimiento, pero podría decirse que la sociedad del conocimiento es aquella que es capaz de transformar los datos que le proporciona la información en saber, tanto teórico como práctico. De esta manera, el término *sociedad del conocimiento* es más amplio, pero está ligado absolutamente al término de *sociedad de la información*. Sin los datos que aporta la información no se podría desarrollar una gran parte del saber. Por eso, muchos autores señalan que la sociedad de la información es anterior a la sociedad del conocimiento, aunque, una vez que se consolida la sociedad de la información, conviven los dos términos y, en ocasiones, se habla de sociedad del conocimiento como un concepto que engloba tanto la información como el conocimiento. En este sentido utilizó, por ejemplo, la Unesco el lema “Hacia las sociedades del conocimiento” para su cumbre en el 2005 donde sentenció que el elemento central de las sociedades del conocimiento es la “capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano” (Bindé, 2005: 29).

Al margen de los límites de cada uno de los términos, ambas realidades —la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento— están ligadas a los avances de las nuevas tecnologías de la información y a los fenómenos de globalización vinculados a internet, y surgen precisamente al comprobar los cambios que estas tecnologías están produciendo en la sociedad. La forma de comunicarse, de relacionarse, de consumir y de producir empiezan a cambiar rápidamente gracias a los adelantos tecnológicos y, como se verá ahora, son muchos los que relacionan estos fenómenos con una nueva revolución industrial que puede impulsar un cambio de era.

2.1.1. Evolución de los conceptos

Los conceptos de sociedad del conocimiento y sociedad de la información se consolidan teóricamente en la década de los 80, pero, un par de décadas antes,

encontramos ya autores que comienzan a hablar de estas realidades y que podríamos denominar precursores de la teoría sobre la sociedad del conocimiento.

En 1962, el economista austro-estadounidense Fritz Machlup publica *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Al estudiar la evolución del mercado laboral americano, Machlup hace notar cómo cada vez aumentaban los trabajadores que manejaban información frente a los que desarrollaban una tarea que requiriese fuerza física. Machlup introduce el concepto industria del conocimiento y lo divide en cinco sectores (Educación, Investigación y desarrollo, Medios de comunicación, Tecnologías de la información y Servicios de información) y además pone como ejemplo de esta industria del conocimiento a las universidades (López i Amat, 2018).

Unos años más tarde, en 1969, otro austriaco, Peter Drucker, filósofo considerado el padre del *management* y uno de los autores que más ha desarrollado la investigación sobre el liderazgo en la empresa, publica *La era de la discontinuidad* donde, entre otras cuestiones, señala cómo se ha realizado un cambio muy importante en las economías solo comparable con lo que supuso en el siglo XVIII la Revolución Industrial. Drucker afirma que se ha evolucionado de una economía basada en la producción de bienes de consumo, a su vez muy dependiente de los recursos naturales y de la mano de obra, a una economía de bienes de servicio donde lo importante es el saber, el conocimiento. En este nuevo contexto, los recursos y la mano de obra serían factores secundarios de producción.

Por otra parte, en 1976, el sociólogo americano Daniel Bell en su libro *El advenimiento de la sociedad post-industrial* habla también del horizonte de una economía basada en la información y el conocimiento y no tanto en las mercancías.

Estos tres autores, en el fondo, están anunciando el término que acabaría por acuñar el sociólogo japonés Yoneji Masuda. En 1980 Masuda publica *La sociedad informatizada como sociedad postindustrial* vinculando ya esta sociedad al desarrollo del ordenador y la tecnología digital. No hay que olvidar que son muchos los que sitúan el origen de internet en el año 1972, cuando Robert Kahn conecta varias redes existentes en ese momento —de satélite, radio terrestre, de investigación, etc.— y lo denomina

Internetting. Ese año, el propio Kahn realiza la primera demostración pública de Arpanet, una red de ordenadores creada por el ministerio de defensa de los Estados Unidos, que fue creciendo desde los años 60 y que constituyó el origen de internet (Leiner et al., 1997).

Masuda entiende que el ordenador no es solo una herramienta técnica, pues habla de él como de una máquina lógica capaz de procesar la información con funciones — memoria, cálculo y control— que pueden sobrepasar a la capacidad humana de generar información (Masuda, 1984). Finalmente, el sociólogo japonés llega a una formulación de la sociedad de la información y la define como

El período de tiempo durante el cual tiene lugar una innovación en la tecnología de la información, que se convierte en la fuerza latente de la transformación social, capaz de acarrear una expansión en la cantidad de información y un aumento a gran escala del almacenamiento de información (Masuda, 1984: 68).

El sociólogo español Manuel Castells, siguiendo las tesis de Bell y Masuda, señalará que la sociedad de la información tendrá como uno de sus pilares la consideración de la información como un bien económico que sustituirá las tradicionales actividades industriales y se convertirá en un elemento clave para el desarrollo de las relaciones socioeconómicas (Castells, 1995).

Partiendo del desarrollo de Masuda, y apoyándose en los nuevos avances de la tecnología digital, Castells acuñará un nuevo concepto: *sociedad red*, que no es sino una evolución de esa sociedad de la información, donde el rápido progreso de las tecnologías digitales configurará un nuevo modo de informarse, conocer y relacionarse los ciudadanos y las instituciones:

La difusión y desarrollo de ese sistema tecnológico ha cambiado la base material de nuestras vidas, por tanto, la vida misma, en todos sus aspectos: en cómo producimos, cómo y en qué trabajamos, cómo y qué consumimos, cómo nos educamos, cómo nos informamos y entretenemos, cómo vendemos, cómo nos arruinamos, cómo gobernamos, cómo hacemos la guerra y la paz, cómo nacemos y cómo morimos, y quién manda, quién se enriquece, quién explota, quién sufre y quién se margina.

Las nuevas tecnologías de información no determinan lo que pasa en la sociedad, pero cambian tan profundamente las reglas del juego que debemos aprender de nuevo, colectivamente, cuál es nuestra nueva realidad, o sufriremos, individualmente, el control de los pocos (países o personas) que conozcan los códigos de acceso a las fuentes de saber y poder (Castells, 1995).

Castells sostiene, por tanto, en la línea de los autores citados anteriormente, que las nuevas tecnologías no solo influyen en el modo de informarnos, sino que afectan a muchas esferas de la vida del ciudadano; desde la economía hasta la cultura o el pensamiento. De ahí que hable de la necesidad incluso de una re-educación de los ciudadanos para que conozcan, por ejemplo, cómo funcionan las redes sociales. Actualmente, la sociedad es muy consciente de que es indispensable, por ejemplo, para todos los que tienen una misión de enseñanza en la sociedad, desde padres y profesores hasta periodistas, conocer con profundidad los mecanismos de internet para poder formar a unas nuevas generaciones que tienen más habilidades digitales desde la infancia. En definitiva, y siguiendo el pensamiento de Castells, corroborado en las dos primeras décadas del siglo XXI, la importancia que ha supuesto el cambio tecnológico hace que no podamos prescindir de estas tecnologías no solo a la hora de organizar la sociedad sino también a la hora de estudiarla y analizarla.

Es interesante terminar citando a un autor que, en cierto modo, cierra el círculo de esta teoría de la sociedad del conocimiento: el economista alemán Klaus Schwab. Schwab hablará, ya en la primera década del siglo XXI, de la cuarta revolución industrial o revolución digital. En el centro de su modelo teórico encontramos su estudio sobre la digitalización y los nuevos modelos de negocio surgidos a través de ella, como las plataformas o toda la amplia gama de comercio online (Botto, 2020).

Schwab estudia los beneficios que han conseguido los consumidores gracias a los adelantos digitales, la mayoría en forma de servicios y con unos costes económicos muy pequeños:

El consumidor parece ser el gran ganador. La cuarta revolución industrial ha hecho posible nuevos productos y servicios que aumentan prácticamente sin costo alguno la eficiencia de nuestras vidas como consumidores (Schwab, 2016: 16).

Aunque las tesis de Schwab se refieren sobre todo al impacto de las nuevas tecnologías en el ámbito económico, el autor alemán no deja de subrayar que la transformación que supone la irrupción de internet en el modo de relacionarse los seres humanos afecta a muchas esferas y lo hace de una manera que sólo es asimilable al modo como han afectado otros inventos que han supuesto verdaderas revoluciones, de ahí su insistencia en hablar de una cuarta revolución industrial que, además, por sus características de velocidad, amplitud e impacto en los sistemas considera que es una revolución mucho más radical que las tres anteriores (Schwab, 2016).

2.1.2. Rasgos de la sociedad de la información

Como se señalaba antes, en el año 2003, la Unesco convocó una cumbre mundial sobre la sociedad de la información que celebró una primera fase en Ginebra y otra segunda en 2005, en Túnez. El informe final de esta cumbre señalaba que la noción de sociedad de la información se basa, principalmente, en los progresos tecnológicos. En cambio, el concepto de sociedades del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas. La Unesco advertía también de los peligros que podía entrañar algo tan aparentemente positivo como el incremento de la información:

El exceso de información no es forzosamente una fuente de mayor conocimiento. Es necesario que los instrumentos que permiten tratar la información estén a la altura. En las sociedades del conocimiento, todos tendremos que aprender a desenvolvernó con soltura en medio de la avalancha aplastante de informaciones, y también a desarrollar el espíritu crítico y las capacidades cognitivas suficientes para diferenciar la información “útil” de la que no lo es. Por otra parte, cabe señalar que los conocimientos útiles no son exclusivamente los que se pueden valorizar inmediatamente en una economía del conocimiento. En efecto, los conocimientos “humanistas” y los conocimientos “científicos” obedecen a estrategias distintas de utilización de la información. (Bindé, 2005: 20).

Los cambios sociales, económicos, políticos y comunicacionales que observamos en esta sociedad del conocimiento o sociedad red requieren una serie de actuaciones para

extraer todas sus innumerables posibilidades y tratar de esquivar sus efectos más negativos.

Para eso es importante analizar los rasgos que caracterizan a estas sociedades. La literatura académica sobre esta cuestión es extensa y excede a este estudio, pero sí se señalan algunos aspectos que definen a estas sociedades.

Trejo Delarbre (2006) sintetiza en *Viviendo en el Aleph* veinte características que definen a la sociedad de la información. Hemos seleccionado las doce que parecen más significativas a la hora de abordar la comunicación:

1. *Exuberancia*: por la gran cantidad de datos e informaciones que se emiten cada día.
2. *Omnipresencia*: los contenidos informativos se encuentran en un gran número de plataformas y lugares.
3. *Irradiación*: no existen las fronteras geográficas para la información.
4. *Velocidad*: la mayoría de las veces la recepción de un mensaje por parte del receptor es instantánea.
5. *Multilateralidad/Centralidad*: las fuentes de información son infinitas, aunque no es raro que los contenidos se elaboren desde algunos centros estratégicos.
6. *Interactividad/Unilateralidad*: la digitalización conlleva unas posibilidades enormes de una información bidireccional aunque al final los que emiten la información suelen ser unos cuantos mientras el resto de la comunidad puede permanecer pasiva (cfr. punto 10).
7. *Desigualdad*: aunque la sociedad digital tiene muchas herramientas para hacernos más iguales, la llamada brecha digital entre países ricos y pobres es una realidad. Este es uno de los aspectos que más preocupa a los organismos internacionales.
8. *Heterogeneidad*: posibilidad de dar voz a temas, opiniones y actores muy diferentes. Mientras que la comunicación tradicional daba voz o espacio a quien lideraba una organización (partido político, empresa, ONG, etc.), hoy cualquier usuario de la red puede publicar su opinión sobre un tema. Además, al menos aparentemente, y gracias a esta facilidad, cualquier opinión puede ser expresada en público.

9. *Desorientación*: la abundancia de información y la no existencia de una autoridad clara producen muchas veces confusión en los receptores de la información.
10. *Ciudadanía pasiva*: el exceso de información, la falta de jerarquización de las noticias y la velocidad de las informaciones convierten al ciudadano en un ser pasivo que consume esos contenidos sin juicio crítico y que, muchas veces, no consigue transformar esa información en conocimiento.
11. *Innovación*: las características de la sociedad de la información —rapidez, multilateralidad, no fronteras geográficas, etc.— impulsan la necesidad de una actualización constante en los modos de tratar la información.
12. *Colaboración*: las características del mundo digital facilitan enormemente la colaboración entre personas e instituciones.

Como se puede observar, muchas de estas características influyen precisamente en algo que se ha mencionado anteriormente: la dificultad para liderar la comunicación y emitir mensajes que sean comprendidos de la manera que pretende el emisor. En concreto, las organizaciones ven cómo sus mensajes llegan a una audiencia heterogénea, desorientada y pasiva que, muchas veces, es incapaz de decodificar correctamente los mensajes que le llegan. También porque esta audiencia los recibe a una gran velocidad y con una abundancia difícil de asimilar.

Lo más sorprendente de la irrupción de internet es que un adelanto aparentemente solo técnico llegue a impactar tanto en la configuración del propio proceso de la comunicación primero y, posteriormente, en la configuración de la sociedad

2.2. Internet: un avance tecnológico que transforma un ecosistema social

Un recorrido sintético por la investigación académica sobre los conceptos de sociedad de la información y sociedad del conocimiento permite concluir que, realmente, la irrupción de la tecnología digital en la sociedad ha supuesto un antes y un después. Ha sido una revolución muy rápida y profunda que pocos intuían. Un giro copernicano en la manera de comunicar y comunicarse, no solamente las personas sino también las organizaciones. También ha supuesto un cambio radical en los medios de comunicación.

Podría decirse que el universo comunicativo del siglo XXI tiene muy poco que ver con el de los siglos anteriores.

Es un proceso relevante porque, en principio, se podría decir que no es fácil que un cambio instrumental pueda arrastrar a un cambio esencial. La tecnología, como cualquier técnica, es una herramienta, un instrumento que cambia, que se perfecciona con el tiempo o desaparece cuando deja de ser útil pero no algo que vaya a modificar de manera esencial una realidad.

De hecho, al principio, para muchos, la llegada de internet solo significaba un cambio en los modos de difundir la información: ahora, esta información llegaría más rápido, más lejos y de una forma más barata. En el germen de ese internet inicial, con sus webs diseñadas pobremente, intervenían actores como la movilidad, el poder de las redes sociales o las posibilidades del comercio *online* pero era difícil, en esos momentos, entender la trascendencia de esas llamadas entonces “nuevas tecnologías”. De ahí la anticipación que supone el *Manifiesto Cluetrain*.

Un ejemplo algo anecdótico, pero que puede servir para ilustrar la concepción que muchos tenían en las últimas décadas del siglo XX, era el pensamiento de Tierno Galván sobre este tema (Fernández Sebatián y Fuentes, 2008). Galván, alcalde al que se le atribuye la modernidad de Madrid y un hombre conocido por sus ideas progresistas, no tenía empacho en manifestar que no tenían fundamento riguroso las ideas de quienes decían que las tecnologías, especialmente aquellas aplicadas a la comunicación, iban a cambiar el mundo. Tierno Galván sostenía que, para cambiar el mundo, hay que cambiar al hombre y no solo transformar un poco la manera de relacionarnos. E incluso hablaba de cómo esta tecnología no podría tocar nunca ni la libertad ni la independencia de la persona humana. Hoy, después de comprobar cómo la tecnología digital ha sido una de las claves para afrontar la pandemia originada por la Covid-19 o después de observar los múltiples casos de adicción a las redes sociales, puede decirse que Tierno Galván se equivocó: la tecnología sí iba a cambiar el mundo.

Pero se entiende el error de Tierno Galván y de muchos otros. Como se señalaba antes, no es fácil que un factor instrumental cambie de tal forma la esencia de la

comunicación, pero tampoco hay que olvidar que internet impacta de lleno en los agentes clásicos de la comunicación. Podríamos afirmar que internet es un canal que utiliza un código totalmente distinto a los anteriores, transforma los mensajes —dándoles unas posibilidades de expresión antes nunca vistas— y cambia radicalmente la relación entre emisores y receptores.

Enunciado de otra manera, se podría afirmar que internet trastorna absolutamente el sencillo modelo de Lasswell (1948) propuesto principalmente para los medios de comunicación, pero útil para cualquier acto comunicativo y vigente en su “esencia” hasta hoy. Lasswell resumía su modelo con una frase: *Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efectos*. Es otra manera de hablar del emisor, receptor, canal, código y mensaje, añadiendo el efecto de esa comunicación que, para un estudioso de la propaganda como era Lasswell, era un factor de máxima importancia. Al analizar este esquema comunicativo se aprecia como internet impacta en cada uno de los elementos. No se trata solo de que cambie el canal —como se podría pensar inicialmente— sino que tiene potencial de cambiar el resto de los elementos de la comunicación.

Como señala Wolf (1987) explicando a Harold Lasswell, en este modelo el emisor tiene el control absoluto sobre el mensaje y hay una barrera que separa al comunicador y al destinatario. Se podría estudiar cada elemento del proceso comunicativo como una parte de un todo, con una independencia entre elementos, algo sumamente difícil cuando se estudian los procesos comunicativos en internet, mucho más horizontales y complejos.

Las redes de comunicación horizontales, que son las basadas en internet, se activan gracias a sujetos comunicativos que determinan no solo el contenido del mensaje sino su destino y que, además, son al mismo tiempo emisores y receptores de mensajes multidireccionales (Castells, 2009).

Esta absoluta bidireccionalidad que, como se ha afirmado antes, aparentemente haría las delicias del modelo simétrico de Grunig, además de ser engañosa en algunas ocasiones —pues no todos los sujetos tienen la misma fuerza a la hora de transmitir sus mensajes— supone añadir mucha complejidad al proceso de comunicación que requiere

ahora de múltiples “decodificaciones” y contextualizaciones para entender exactamente el sentido de una comunicación o de un mensaje.

Por otra parte, la posibilidad de que todos los individuos se conviertan en emisores y la facilidad para publicar contenidos en internet —no digamos ya en las redes sociales— incrementan muchísimo los contenidos. Este incremento no siempre lleva a una mayor y mejor comunicación, ni a una información de calidad. El sociólogo Alvin Toffler alertó del fenómeno de la infoxicación o sobreinformación para definir un exceso de contenidos informativos que, lejos de aportar al progreso de la sociedad, colabora a su confusión y desorientación “la cantidad excesiva de información que se proporciona en un medio —señalaba— hace muy difíciles para el individuo la transformación y absorción de tareas, porque a veces no puede valorar la validez existente detrás de la información” (Toffler, 1980: 169). Como en el caso del *Manifiesto Cluetrain* o la definición de Masuda, lo sorprendente de estas afirmaciones es que se realizaron cuando las redes sociales no habían hecho todavía acto de presencia.

2.3. Medios de comunicación y comunicación institucional en la sociedad de la información

Conviene hacer un inciso en este momento, porque podría objetarse que algunas de las cuestiones que se están abordando se refieren a los medios de comunicación y no exactamente a la comunicación de las organizaciones, pero no se puede olvidar que, como se ha señalado, hay una relación muy estrecha entre estos dos modos de comunicación y que, precisamente, las nuevas tecnologías han acercado aún más esta correspondencia entre la manera de trabajar los medios y la forma en que se desarrollan las relaciones públicas.

Este vínculo, como se vio al establecer los diferentes modelos de relaciones públicas, ha sido muy sólido desde el principio, entre otras cosas porque los profesionales que trabajaban en uno y otro campo eran periodistas. Sin embargo, en el ámbito profesional se tiende a subrayar las diferencias entre el ejercicio del periodismo y de la comunicación corporativa y, desde el punto de vista de la academia, se ha tratado de

establecer una división entre estos dos campos (Mellado, 2010). Abordar este estudio excede absolutamente el tema de esta tesis, pero sí es relevante señalar cómo, a pesar de las diferencias, los cambios que experimentan los medios influyen en la comunicación institucional y viceversa.

La irrupción de internet, como se ha visto, ha supuesto un cambio radical en los modos de informarse y comunicarse de los seres humanos. En el caso de los medios de comunicación, han visto cómo internet transformaba absolutamente su manera de trabajar, de informar a los ciudadanos. Como señala Castells (2000), Internet ha hecho que la información llegue en tiempo real y se procese también en tiempo real con la ayuda, muchas veces, de los propios usuarios que aportan nuevos datos, debaten, critican o contextualizan esa información.

Esta nueva relación del usuario con los medios hizo que surgiera al inicio del siglo XX, por ejemplo, el debate sobre el periodismo ciudadano. Se suele datar el origen de este periodismo en 1999, cuando se crea el *Independent Media Center*, conocido como *Indymedia* o IMC. Se trata de una asociación de periodistas independientes que, explorando las posibilidades de la comunicación en línea, quieren informar de una manera más holística, dando entrada también a que los ciudadanos enriquezcan la información con datos, material u opiniones. La primera actuación de cierto relieve de *Indymedia* fue la cobertura de las manifestaciones que se organizaron en Seattle contra la reunión de la OMC (Espiritusanto y Gonzalo, 2011)

A partir de ese momento se empieza a expandir el fenómeno del periodismo ciudadano en todo el mundo y los medios, de una manera u otra, empiezan a dar entrada a los lectores o espectadores que ya no son usuarios pasivos. Las aportaciones de periodistas y académicos como el coreano Oh Yeon-ho, creador de *ohmynews*, un periódico que se surtía de artículos de los lectores o el periodista Dan Gillmor, considerado por algunos como el padre del periodismo ciudadano y que abandonó su trabajo como columnista en el *San Jose Mercury News* para crear un blog, fueron definitivas para explorar este fenómeno del que se habló y escribió mucho durante el primer lustro del siglo XXI, también porque algunos atentados terroristas como el de las

Torres Gemelas en 2001 (Gillmor, 2004) o Madrid en el 2003 dieron la oportunidad, a muchos ciudadanos, de completar las informaciones de aquellos horribles sucesos.

En *We The Media* (2004) Dan Gillmor adelanta algunos aspectos de la comunicación que se consolidarían primero con la proliferación de los blogs y definitivamente con el auge de las redes. Gillmor señala cómo los consumidores de noticias pueden convertirse en productores gracias a la facilidad que dan las nuevas tecnologías. De hecho, el lema de Oh Yeon-ho “todo ciudadano es un periodista” (2005) se ha ido transformando con el auge de internet y, sobre todo, con la irrupción de las redes sociales, en “todo ciudadano es un medio”. Y no solo todo ciudadano, sino toda empresa, toda organización, se convierte en un medio de comunicación que, como estos, tiene que emitir mensajes, dar noticias con una periodicidad cada vez más corta, transmitir informaciones útiles, dialogar con sus públicos, etc. Esta es la tesis que defiende Michael Brito en su libro *Your brand* (2014) y que se volverá a abordar en esta investigación más adelante.

Por eso, a la hora de estudiar los cambios que está sufriendo la comunicación institucional es muy útil observar las transformaciones que experimentan los medios y la diferente manera que tienen de relacionarse los medios y sus lectores y oyentes en las últimas décadas.

Por ejemplo, si tradicionalmente eran los medios los que jerarquizaban las noticias y enfocaban los acontecimientos, hoy las redes sociales lideran muchas veces el flujo de la actualidad, poniendo el acento en unos temas o en otros. No es extraño que se dé muchas veces una inversión absoluta: si antes los medios dictaban los temas de conversación del ciudadano, hoy los temas saltan de las redes sociales a los informativos. Esto lleva inevitablemente a que se pierda el liderazgo de la información. Y esto no ocurre solo en los medios, sino en la comunicación de las instituciones con sus públicos. Este fenómeno, en el fondo, es una consecuencia de la bidireccionalidad que defendía Grunig en su paradigma. Una bidireccionalidad que está en el origen del desarrollo de internet pero que se subraya especialmente con el desarrollo de las redes sociales.

Como señala con acierto Tíscar Lara Padilla (2010), este dominio de las redes sociales y las transformaciones que estas originan en la comunicación se hizo muy patente con el cambio de lema de Twitter, que pasó del *¿Qué estás haciendo?* (red personal) a *¿qué está pasando?* (global):

El éxito de Twitter es la prueba de que “lo personal es político” ya que, en cierta forma, con nuestros fragmentos y huellas digitales, estamos dejando los relatos con los que se construirá nuestra historia social en un futuro. La propia definición de este sistema y su evolución en el tiempo da una idea de su apropiación por parte de los usuarios, de cómo se han generado usos insospechados y espontáneos de lo que se da en llamar “serendipia”. Prueba de ello es el propio mensaje de la herramienta que nació apelando al usuario a contar su cotidianidad con un “Qué estás haciendo” y tornó a mediados de 2009 en un “Qué está pasando”. Este cambio de lema demuestra el propio cambio estratégico de los propietarios de Twitter, conscientes del valor que había logrado como medio de comunicación global, al trascender de lo privado y convertir la banalidad de lo personal en una narrativa de lo social (Lara Padilla, 2010: 96).

La posibilidad que ofrece internet, y especialmente las redes sociales, de que cualquier usuario con una conexión pueda publicar y elaborar contenidos editoriales ha dado lugar a una cultura de la *remezcla* (Lessig, 2008) donde los usuarios “hacen cosas con las cosas”, esto es, reaccionan y entran en diálogo con la información que reciben a partir de la reinterpretación y reelaboración de los datos.

Este tema también afecta a la comunicación: los mensajes emitidos por la organización sufren una mutación al mezclarse con las contestaciones de los diferentes públicos y las reinterpretaciones hacen que el mensaje se diluya o se acabe deformando. La desorientación, la falta de jerarquía en la información, la velocidad e incluso la confusión que puede crear un mensaje heterogéneo y multilateral sin contexto, son caldo de cultivo también de las *fake news* y de un ambiente informativo que se termina tiñendo de posverdad. De hecho, el límite que separa la *remezcla* de las *fake news* es muy sutil. De ahí la necesidad de liderar la información de los medios y las grandes cabeceras, después de algunos años de defensa del periodismo ciudadano, y la necesidad también de las organizaciones de liderar la comunicación.

La batalla por la relevancia se juega en inspirar credibilidad, un valor intangible difícil de comprar, que cuesta tiempo construir y que es fácil de perder. Esto nos debe llevar a la reflexión sobre la necesidad de fortalecer la confianza de los ciudadanos en los medios periodísticos y de exigirles un papel activo ayudando al ciudadano a distinguir verdad de mentira, a formarle en estrategias de verificación y a dinamizar espacios para acompañarle en la elaboración de su propia historia (Lara Padilla, 2010: 99).

Esto que aquí se señala para los medios es absolutamente aplicable para cualquier institución. La credibilidad de una organización es básica para que los diferentes públicos acepten el liderazgo de esta. Y en un microcosmos comunicativo bidireccional una forma de destacar una voz sobre muchas otras es precisamente esa credibilidad.

Pero, ¿en qué se sostiene la credibilidad? Aristóteles en *La Retórica* abordó la cuestión de la credibilidad vinculándola además a un término que aparece constantemente al hablar de comunicación: la persuasión (Aristóteles, *Retórica*, I, 2, 1356a).

Recordemos que Aristóteles define la Retórica como el arte de persuadir pero, frente a la postura de los sofistas que entendían esta persuasión como manipulación, Aristóteles defendía una persuasión basada en la filosofía, en la realidad de las cosas y con una clara dimensión ética. De hecho, Aristóteles resume en tres los pilares en los que debía apoyarse un discurso para ser persuasivo: el *ethos*, el *pathos* y el *logos*.

- El *ethos* se refiere a la credibilidad del emisor, y esta credibilidad se apoya en la autoridad, en la confianza que inspira, en el conocimiento sobre el tema, en el carisma y la rectitud moral.
- El *pathos* se refiere a las pasiones y emociones que provoca un determinado discurso en el receptor.
- El *logos*, el elemento más valorado por Aristóteles, se refiere a la argumentación lógica, al razonamiento. Apela a la inteligencia.

Para liderar una conversación o un proceso de comunicación son fundamentales el conocimiento, la autoridad y la confianza, elementos todos ellos necesarios para

inspirar credibilidad. Pero son también igual de necesarios los otros dos elementos que subraya Aristóteles: el logos y el pathos. Los argumentos lógicos (los datos, la información concreta) y la emoción (Aristóteles, *Retórica*, II, 1, 1378a 25).

Para conseguir la adhesión de los públicos en un entorno de sobreinformación hace falta ser creíbles y hay que aportar argumentos racionales, pero en una sociedad fragmentada y relativista (García Martínez, 2012) y muy efímera o, en palabras de Bauman, líquida y caracterizada por el individualismo (Bauman, 2000) es preciso comunicar también desde lo emocional, desde lo sensible.

En el libro II de la *Retórica*, Aristóteles analiza cómo puede un discurso involucrar emocionalmente al receptor subrayando la importancia de la vulnerabilidad del emisor, el uso de metáforas y comparaciones, y la eficacia de las historias. Para Aristóteles, estas historias son una herramienta para conseguir la adhesión del público.

En los años 80, mientras internet y su modo de comunicación predominantemente horizontal avanzaba, Masuda, Castells y los teóricos de la comunicación elaboran sus análisis de la sociedad de la información y del conocimiento. Entre tanto, como se verá en el próximo apartado, otro grupo de teóricos van profundizando en la comunicación desde una perspectiva lingüística. Autores como Roland Barthes, Claude Bremond, Gerald Prince, Seymour Chatman o Mieke Bal observan como la narratología —aplicada normalmente al análisis de la novela— puede servir para analizar otras formas de comunicación; desde los discursos hasta las películas.

Podría decirse que la narración deja de concebirse como un género literario para entenderse como “un esquema psicológico de ordenación de la realidad, un marco de referencia que permite dar un sentido a los acontecimientos (ya sean reales o imaginarios) insertándolos en una perspectiva temporal, perceptual o conceptual, imponiéndoles un orden causal y teleológico” (García Landa, 1989).

Algunos de estos estudios se apoyan precisamente en la *Retórica* de Aristóteles y están en la base que alumbró otro paradigma que resulta esencial para entender la comunicación en las dos primeras décadas del siglo XXI. Un paradigma que —como

anunciaba el filósofo griego unos siglos antes de Cristo— puede aportar ese elemento más emocional que la comunicación necesita para ser eficaz. Se trata del paradigma narrativo de William Fisher.

2.4. El paradigma narrativo

Este paradigma se encuadra dentro de lo que algunos autores denominaron el giro narrativo de los años 80, que no es sino una reflexión sobre el valor que tienen los relatos en la vida del hombre y de las diferentes sociedades. Por entonces, desde diversas áreas del conocimiento, se empiezan a utilizar las narraciones para campos tan alejados como la educación, la sociología, la empresa, la medicina y, por supuesto, la comunicación. Como se ilustrará después, podría decirse que este giro narrativo se extiende hasta nuestros días con el auge del *storytelling*.

Sin embargo, para hablar de los orígenes teóricos de este giro habría que retroceder casi medio siglo. En 1928, el lingüista ruso Vladimir Propp publica su *Morfología del cuento* donde analiza los cuentos populares y encuentra 31 puntos coincidentes que creaban una cierta estructura para los cuentos. Su estudio no fue conocido hasta 1958, cuando se traduce el libro. Vladimir Propp, como se verá más adelante, es considerado por algunos como el padre del *storytelling* precisamente porque su disección de los elementos narrativos fue la base para que décadas después muchos *storytellers* desarrollaran sus relatos. Además de la influencia que *Morfología del cuento* (1928) tuvo en autores como Campbell y todo su desarrollo sobre los arquetipos que tan relevante sería, no solo para el *storytelling*, sino para la escritura de guiones cinematográficos.

Por su parte, en los años 60, el antropólogo francés Claude Lévi-Strauss analiza más de 800 mitos con un enfoque estructuralista. En esta misma década de los 60 y, a partir de los estudios de estos dos autores, se va desarrollando la narratología como un nuevo campo de la teoría literaria y autores como Tzvetan Todorov o Roland Barthes empiezan a estudiar la narración como una forma transversal de la expresión humana. Este es el caldo de cultivo del giro narrativo que en los 80 llevó a teóricos de diferentes

áreas —y no solo lingüistas o semiólogos— a prestar mayor atención al estudio de los relatos. "Bajo su casi infinita diversidad de formas, el relato está presente en toda era, en todo lugar, en toda sociedad" (Barthes, 1970: 9).

Solo unos años después, Walter Fisher iría un paso más allá al hablar del *homo narrans* y defender el llamado paradigma narrativo.

Fisher (1931-2018) fue un académico estadounidense profesor emérito de la Escuela de Comunicación de Annenberg (California) donde impartió clases durante más de cuatro décadas. Su acercamiento a la narratología no vino tanto por el análisis de textos sino por el estudio de la Retórica en Aristóteles y la lectura que, de esta Retórica, realizó el teórico de la literatura y dramaturgo Kenneth Burke. Burke sostenía que se podían estudiar las relaciones y la comunicación humana utilizando la categoría del drama e introdujo, como herramienta para el estudio de esta realidad, la llamada *péntada dramatística* (acto, escena, actor, agencia y propósito), un método que sigue utilizándose en el análisis retórico. Burke, además, profundizó en el componente persuasivo de la comunicación y en la identificación (Burke, 2018).

Fue precisamente Burke quien prologó el primer artículo de Walter Fisher; *Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument* (1984), donde resume su pensamiento. Fisher habla del hombre como *homo narrans*. Para él, los seres humanos son, esencialmente, narradores de historias. Desde la infancia, el hombre se comunica a través de relatos y plantea, frente a la lógica racional, una lógica narrativa.

El objetivo de Fisher consistía en devolver el protagonismo al mito, después de que éste hubiera sido relegado durante siglos por la fuerza de la racionalidad. Con otras palabras, frente a la importancia que Aristóteles otorga al *logos* en un discurso, Fisher se centra en la eficacia del *pathos*. Fisher también subraya cómo la argumentación narrativa puede llegar a tener más fuerza que la argumentación racional, pues supone añadir en el discurso aspectos tan esenciales como la persuasión y la emoción, o el peso posible del contexto o de las percepciones a la hora de adherirse o no a un argumento.

Fisher entiende las historias de una manera muy amplia, con un marco más abierto que se aleja del análisis de cuentos o mitos:

Por narración me refiero a una teoría de acciones simbólicas —palabras y/o hechos— que tienen secuencia y significado para quien las vive, crea o interpreta. La perspectiva narrativa, por tanto, tiene relevancia tanto para mundos reales como ficticios, para historias de vida y para historias de la imaginación (Fisher, 1984: 2).

Para explicar su teoría, Walter Fisher (1984: 4) resume antes en cinco puntos el paradigma racional, frente al cual contrapone su paradigma narrativo. Según este autor, el paradigma racional presupone que:

1. Los humanos son seres esencialmente racionales.
2. El modo habitual para comunicarse y tomar decisiones es el argumento.
3. La conducción de la argumentación se rige por los dictados de las situaciones: legal, científico, legislativo, público, etc.
4. La racionalidad está determinada por el conocimiento de la materia argumentativa, capacidad y destreza para emplear las reglas de defensa en determinados campos.
5. El mundo es un conjunto de acertijos lógicos que se pueden resolver mediante un adecuado análisis y aplicación de la razón concebida como un constructo argumentativo.

Por el contrario, el paradigma narrativo (Fisher, 1987 y Woods, 1989) presupone que:

1. Los seres humanos son esencialmente *storytellers* (narradores).
2. El modo de tomar decisiones del ser humano está basado en las buenas razones y no solo en los buenos argumentos.
3. La práctica de estas buenas razones está, en cierto modo, marcada por el contexto de cada individuo (histórico, biográfico, cultural, etc.).
4. La solidez de las historias y su eficacia persuasiva vienen definidas por dos requisitos: la coherencia y la fidelidad. La coherencia se refiere a su cohesión interna, resultado de la coherencia estructural —la de los diferentes elementos que

constituyen la historia—, la coherencia material —la congruencia entre la historia y otras afines—, y la coherencia de los personajes. La fidelidad es la fiabilidad de una historia, su credibilidad. Fisher entiende esta fidelidad relacionada con unos valores que pueden no ser compartidos por el receptor, pero sí son al menos comprendidos como elementos capaces de aportar valor.

5. El mundo es un escenario de historias que el ser humano va seleccionando y escogiendo. En esa elección refleja inevitablemente su escala de valores.

Fisher en ningún momento niega la validez de la argumentación ni el aspecto racional, ni plantea su paradigma como una suplantación sino como una visión complementaria (Fisher, 1984).

El autor estadounidense no solo habla de la narración como relato. Quizás su aportación más valiosa se refiere al contexto narrativo y a los cuatro elementos que intervienen en él: biografía, historia, cultura y carácter. La narrativa, en realidad, sería lo que hace posible el vínculo de los hechos con nuestra experiencia.

Otra de las aportaciones de Fisher consiste en la dimensión ética de su discurso: Fisher defiende que todas las narraciones son construcciones morales (1984) y, para él, el propósito del paradigma narrativo, en su origen, es proponer un modelo ético de la comunicación y del modo de tomar decisiones. Especialmente en las cuestiones que el autor denomina argumentos morales públicos, y que diferencia radicalmente de aquellas otras cuestiones que se debaten en foros especializados a través de argumentos y discursos elaborados.

Dicho con otras palabras, Fisher distingue entre el debate público, aquel que da lugar a un estado de opinión pública, y el debate académico liderado por expertos. En este segundo debate entiende que la retórica racional es la más acertada (aunque también aborde en sus textos la necesidad de que los expertos tengan un papel de consejeros y no subrayen en exceso su autoridad), mientras que en el primer caso ve más eficaz la retórica narrativa, pues añade elementos que pueden “convencer” al receptor.

Fisher desarrolla esta teoría en su artículo *Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument* (1984) donde —a partir del debate sobre la era nuclear— explica cómo los argumentos racionales no resultan suficientes para liderar el discurso público cuando se abordan cuestiones morales, y apuesta por utilizar una retórica narrativa, en su opinión, mucho más eficaz.

Fisher señala que el paradigma racional ha requerido durante siglos una educación para que los seres humanos sean capaces de manejar las leyes de la lógica y los argumentos. Por el contrario, la retórica narrativa se adquiere en el proceso de socialización. Es, en cierto modo, connatural al hecho de que somos seres sociales. Incluso al hablar de la coherencia y la fidelidad de una narración —factores que, como se ha visto antes, considera claves para que una narrativa sea eficaz— afirma que el individuo capta estos factores de manera intuitiva.

En un contexto de fragmentación y de relativismo como el de las sociedades de la información y el conocimiento, se precisa defender los valores éticos de otra forma, no solamente de una manera intelectual, sino de una forma más intuitiva que involucre al receptor de una manera más completa.

También señala Fisher que, en una sociedad individualista y emotivista que ha desvinculado la moralidad de las grandes consideraciones filosóficas, teológicas, legales o estéticas, la única manera de salvar la brecha entre los valores y las actuaciones consiste precisamente en la narratividad como forma de llegar al consenso mediante un discurso que no niegue la concepción que las personas tienen sobre sí mismas. De acuerdo con la tesis de Burke en *A Grammar of motives*, publicada por primera vez en 1945, Fisher defiende “el principio operativo de la racionalidad narrativa es la identificación más que la deliberación” (Fisher, 1984: 9). Mientras que la argumentación opera mediante movimientos inferenciales y deliberación, la narración —remarca Fisher— funciona por sugestión e identificación.

En el fondo, Fisher secunda las ideas de Aristóteles al señalar que la narratividad puede completar el argumento lógico y ser más eficaz, pues “se acerca más a capturar la experiencia del mundo, apelando simultáneamente a los diversos sentidos, a la razón y a

la emoción, al intelecto y a la imaginación, a los hechos y al valor” (Fisher, 1984: 15). Es, con otras palabras, lo que estudió Aristóteles en el libro II de su *Retórica* cuando analiza las emociones que un discurso puede originar en el público.

Otro aspecto nuclear en el paradigma narrativo de Fisher consiste en las relaciones entre organización y públicos, estudiadas antes al analizar los diferentes modelos de comunicación. Fisher señala que, mientras el paradigma racional requiere siempre de una autoridad y es más jerárquico —ya que siempre hay alguien que juzga o concluye la racionalidad de un argumento—, el paradigma narrativo es más horizontal, más democrático, al tiempo que requiere que alguien lidere el relato ya que “no hay ninguna comunidad en la historia en la que no exista un narrador —llámese Dios, herencia, elección o poder— que avale su relato” (Fisher, 1984: 9). Pero una cosa es que exista un narrador y otra muy diferente que el receptor no participe de la narración, aportando su visión, el contexto, sus valores e incluso que el propio receptor juzgue la validez o no del relato.

Recoge también Fisher la idea de Aristóteles de que el pueblo tiene una tendencia natural a elegir lo bueno y lo justo, aunque también puede equivocarse y, en ese caso, siempre existirá la opción de que las élites corrijan esa desviación. Fisher explica que la jerarquía rechazada por el paradigma narrativo sería la jerarquía basada en el ansia de poder, de utilizar a las personas, de manipularlas: precisamente Aristóteles rechazaba la retórica de los sofistas por esta misma razón.

Este modelo de paradigma narrativo podría resolver algunos de los problemas prácticos de los modelos bidireccionales de Grunig. Por una parte, al señalar la existencia de un liderazgo en la narración, equilibraría unas relaciones públicas simétricas bidireccionales que, como se ha señalado, podrían dejar todas las opiniones e informaciones en un mismo nivel, sin ningún tipo de jerarquía ni autoridad, algo que resulta especialmente pernicioso en un contexto de sobreinformación y caos en los contenidos que se emiten. Al mismo tiempo, apostar por una persuasión respetuosa con el receptor, que no busque la manipulación del público, puede garantizar un modelo asimétrico bidireccional más humano y ético.

2.4.1. Críticas al paradigma narrativo

Como hemos visto, el paradigma narrativo de Fisher es lo suficientemente amplio para acoger y resolver —o al menos arrojar luz— sobre cómo relacionarse en una sociedad digital donde se producen retos comunicativos.

Al mismo tiempo, este paradigma no está exento de críticas. Ya se ha señalado antes cómo el propio Fisher no había presentado su modelo como una alternativa al paradigma racional sino como un complemento. De hecho, el propio autor pronto señaló la necesidad de acudir en ocasiones a la racionalidad (Calabresi y Ribeiro, 2019).

En cuanto al carácter innato y positivo de las buenas razones, Warnick (1987) señala cómo el ascenso de Hitler al poder se dio, en gran parte, por la fidelidad narrativa de su relato, recogido y fraguado previamente en *Mein Kampf*. Si Hitler consiguió el poder fue precisamente porque se lo dio un pueblo al que había persuadido con una narrativa que conectaba con la historia, el contexto, la cultura y el carácter alemanes. Warnick afirma que tomar el paradigma narrativo como alternativo al paradigma racional puede causar problemas serios, como de hecho causó.

Warnick estima, además, que, ni la coherencia ni la fidelidad narrativa, pueden considerarse como claves definitivas para juzgar el valor de una historia. Especialmente al hablar de fidelidad narrativa —o, como se señala en otros casos, de lógica de las buenas razones—, Fisher duda a la hora de otorgar al emisor la autoridad para juzgar la validez o no de unos determinados valores, como ya se ha visto.

De todas formas, hay que señalar que el paradigma de Fisher puede pecar de una cierta ingenuidad al proponer un modelo de humanidad que tiende a la bondad y a los valores de forma natural. También puede resultar ingenua su idea de que a la fidelidad de la narrativa se llega, en cierto modo, a través del consenso. En efecto, el consenso resulta clave en cualquier sociedad democrática y, desde luego, en la comunicación, pero esto no conlleva que el consenso se considere por sí mismo la fuente de la moralidad de los actos, o que este consenso dicte o legitime principios éticos.

Sin querer entrar en un análisis, que resultaría apasionante pero excede a esta tesis, es cierto que el consenso o la unanimidad frente a una serie de valores puede ser un síntoma de la validez de estos valores, y esto ocurre sobre todo en una sociedad sana, que busca la verdad y vela por el bien común, pero el propio siglo XX es un ejemplo de cómo el consenso puede articularse a favor de realidades injustas e incluso deplorables. La manipulación de los medios de comunicación no es ajena a este fenómeno.

Pueden ayudar algunos ejemplos: además del caso del nazismo, anteriormente citado, retrocediendo algunos siglos se puede estudiar cómo un fenómeno moralmente rechazable como la esclavitud ha contado, sin embargo, con un consenso favorable durante muchos siglos (Castilla de Cortázar, 2008).

Hay que subrayar que el consenso, para ser fuente de la ética, requiere antes radicarse en unos principios universales, en la llamada ley natural, en unos primeros principios morales innegociables. Solo cuando el consenso parte de estos principios puede considerarse un consenso “moral” y aceptable como medio de organizar la sociedad.

Decimos que, si existiera entre los hombres un consenso unánime y universal acerca una opinión, tal consenso no probaría que esa opinión es una ley de la naturaleza. Pues, ciertamente, cada persona tiene que inferir la ley de la naturaleza partiendo de los primeros principios naturales, no de la creencia de otra persona. [...] Y esa gente que piensa igual tampoco puede saber que algo es bueno porque todos lo piensan así; más bien piensan así porque, a partir de principios naturales, saben que algo es bueno. El conocimiento precede al consenso (Locke, 2007: 66).

Como señala Locke, antes del consenso, hay una ley natural inscrita en la naturaleza humana que le lleva a reconocer unos principios morales generales, objetivos e innegables y que le permiten a la persona preservar su dignidad y no depender de los caprichos de la mayoría que pueden estar en el origen de algunos consensos.

Tomás de Aquino en la *Suma teológica* (2001) señala que el primer precepto de esa ley moral es hacer el bien y evitar el mal y, a partir de este precepto, se derivarían el resto de principios morales que ayudan a delimitar el bien común al que aspira una

sociedad. Entre estos valores estarían la libertad, la búsqueda de la verdad, la justicia y la solidaridad (Comisión Teológica Internacional, 2011).

De entre estos valores, en el campo que se está analizando aquí —la comunicación— es especialmente importante la búsqueda de la verdad. Esta búsqueda puede ayudar a superar el acusado relativismo de la filosofía actual que está también en el origen de algunas concepciones del consenso algo limitadas, como por ejemplo, la que defiende John Rawls, uno de los filósofos actuales que más ha estudiado la relación entre la ley natural y el consenso.

García Garriga (2019) en su tesis, titulada, *Crítica de la categoría de consenso a partir de la lectura de Rawls y Habermas*, estudia con profundidad el debate actual en relación al consenso a partir de las aportaciones de John Rawls.

De una forma más directa, el entonces cardenal Ratzinger en el año 1991 en su discurso de entrada a la Academia de Ciencias Morales de Francia, titulado *La libertad, la justicia y el bien: principios morales de las sociedades democráticas*, señaló como el consenso, sin una relación estrecha con la verdad sobre qué es el hombre y su dignidad puede llevar a cometer importantes atropellos (Ratzinger, 1995).

En definitiva, y volviendo a nuestra reflexión, el paradigma narrativo de Fisher es valioso en cuanto a la intuición del hombre como *homo narrans* y la importancia de los relatos en la comunicación, no tanto en su reflexión ética —por muy importante que ésta sea en el propósito de Fisher— o en el análisis de los elementos persuasivos de una historia donde la reflexión de Aristóteles es mucho más completa, a pesar de elaborarse muchos siglos antes.

En el próximo capítulo estudiaremos cómo la conjunción del modelo de la sociedad del conocimiento —con su saturación de contenidos y su infoxicación—, y el paradigma narrativo de Fisher impulsan el auge del *storytelling* en diferentes ámbitos de la comunicación: desde el periodismo, hasta la comunicación política y, por supuesto, las relaciones públicas. Así, la importancia del relato se convertirá en una de las señas identitarias de las dos primeras décadas del siglo XXI.

2.5. Conclusiones

En las dos últimas décadas del siglo XX se desarrollaron dos paradigmas teóricos que sirven para encuadrar bien lo que puede ser, y en cierto modo está siendo, el presente y futuro de las relaciones públicas: nos referimos al paradigma de la sociedad de la información y el paradigma narrativo.

El paradigma de la sociedad de la información es útil para estudiar el impacto de internet en la sociedad. La digitalización ha impulsado notables cambios en prácticamente todas las esferas del conocimiento, en los modos de producción, en la forma de diseñarse la sociedad y, por supuesto, en el modo de comunicarse. El escritor y periodista Trejo Delarbre llega a señalar veinte rasgos que definirían a esta sociedad de la información; entre otros, la velocidad, la interactividad, la pasividad de la ciudadanía o la desorientación. Estos últimos rasgos, menos positivos, están causados por el exceso de información y la saturación de mensajes.

En este clima de cierta *infoxicación* y falta de liderazgo por parte del emisor, que no consigue que su mensaje llegue con nitidez al receptor, aparece un paradigma que — relacionado con los estudios narratológicos— puede servir como herramienta para facilitar tanto el liderazgo del emisor como la eficacia del mensaje y la correcta recepción del receptor. Nos referimos al paradigma narrativo de Walter Fisher. Este paradigma defiende que el hombre es un ser narrador por naturaleza y que, en ocasiones, los argumentos lógicos tienen menos fuerza que los argumentos narrativos, ya que el relato tiene una capacidad de emocionar y conmover que no tiene una argumentación lógica.

Este carácter emotivo de los relatos lleva a plantearse también la dimensión ética de este modo de comunicarse. De hecho, algunas de las críticas a este paradigma se centran, precisamente, en el peligro de usar una comunicación apoyada en las emociones y los sentimientos y desvinculada de la verdad y del bien. La Historia, desgraciadamente, nos enseña las nefastas consecuencias que puede tener utilizar un relato envolvente y convincente al servicio del mal. En el próximo capítulo, y al estudiar el auge del

storytelling, profundizaremos un poco más en el análisis ético que debe hacerse en relación con la preponderancia de los relatos.

3.

Del Paradigma narrativo al auge del *storytelling*

En el capítulo anterior se analizó el paradigma narrativo de Walter Fisher y su propuesta para recuperar el liderazgo de la comunicación a través de los relatos. Fisher sentenciaba que siempre convence más una buena historia que un buen argumento (Fisher, 1984). En los mismos años en que Fisher desarrollaba su paradigma narrativo — y en cierto modo, como si fuera el modo práctico de defender este paradigma—, la economía, el derecho o la investigación científica empezaban a utilizar los relatos en sus explicaciones o para conseguir fondos (Salmon, 2008).

Es precisamente Christian Salmon, el autor de *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes* —una de las reflexiones actuales más completas sobre el *storytelling*— el que introduce el término *storytelling revival* para hablar de la proliferación de la narrativa especialmente en los últimos años del siglo XX y primeras décadas del siglo XXI en campos tan diferentes como la política, el marketing o la estrategia militar. Salmon señala cómo los originales cuentacuentos (esta sería la traducción más exacta del término *storytellers*) que centraban su actividad principalmente en la educación y entretenimiento de los niños, se “reinventan” transformando sus sencillos relatos orales en narrativas estratégicas, sencillas también, pero dirigidas esta vez a directivos de empresas, consumidores, votantes, líderes sociales o miembros del Ejército.

La fuerza de estas historias radica en que, como señalaba Walter Fisher, los argumentos narrativos tienen, la mayoría de las veces, mucha más fuerza que los

argumentos racionales gracias a su fuerza emotiva y a la manera, casi innata, que tenemos los seres humanos de utilizar la narración para conversar con otros y para relacionarnos. Es la razón por la que el arte de contar historias, la narrativa, pronto encontró vehículos para transmitirse y comunicarse.

Las historias son el tejido de nuestras vidas... Cuando pretendemos interpretar lo que sucede en culturas diferentes a la nuestra, la mayoría de las veces obtenemos información a través de historias u otros tipos de narrativas que se nos presentan de diferentes formas, por ejemplo, a través de películas, novelas, periódicos o comedia (Soin y Scheytt, 2006: 55).

Podríamos decir que la Historia con mayúsculas se ha comunicado y se ha transmitido de generación en generación a través de las historias con minúsculas. Las guerras, los conflictos, las relaciones entre pueblos o entre personas o personajes, antes de estudiarse en los libros de texto, se han narrado frente al fuego, se han cantado en las plazas o se han representado en los teatros. Y al final, los acontecimientos históricos más narrados, cantados o recitados han cristalizado en productos artísticos literarios, musicales o cinematográficos.

Y esto no ocurre solo en la historia de las naciones o los pueblos sino en la historia individual de cada uno. Gavin Fairbairn, profesor emérito de Ética y Lenguaje en la universidad de Leeds, sostiene que la narrativa es fundamental para el ser humano porque éste cuenta cómo es y qué le ocurre en forma de historias, de relatos y, por eso, este teórico de la comunicación que ha estudiado la manera de comunicarse de manera empática en situaciones conflictivas —por ejemplo, la conversación entre el médico y el paciente—, afirma que la narrativa desarrolla de una manera especial la empatía al hacer que los interlocutores puedan conectar de una manera mucho más emotiva (Fairbairn, 2005).

Como no podía ser de otra forma, y como se vio en el capítulo anterior, Salmon señala que la rápida expansión del *storytelling* a partir de mediados de los años 90 no fue ajena al fenómeno de la proliferación de internet, que hizo que estos relatos se difundieran con una velocidad y una extensión inimaginables gracias a la universalidad de la red.

La difusión de los relatos siempre ha estado condicionada por el canal o el soporte que los sustentaba. Primero la voz, que exigía unas condiciones muy estrictas para que el relato se difundiera, pues emisor y receptor tenían que coincidir en el mismo tiempo y espacio. La invención de la imprenta hizo que los relatos pudieran difundirse de una manera más sencilla y los medios de masas ayudaron a que estos relatos llegaran a muchos más y más lejos. Por último, la irrupción de internet y las redes sociales han transformado por completo la comunicación y los relatos; además de no tener apenas limitaciones de espacio y tiempo, pueden ser completados, transformados y modificados por el receptor que se convierte, de esta manera, en un nuevo generador de contenidos: el llamado prosumidor mediático (Karbaum Padilla, 2018).

De hecho, una de las funciones del *storytelling* desde sus inicios —construir y consolidar una comunidad— se potencia con las oportunidades que proporcionan internet y las redes sociales: precisamente la posibilidad de construir y cohesionar grupos humanos.

Las historias nos hacen querer conocer el final y acompañar al protagonista. Las historias hacen que aquello que parece aburrido o difícil deje de serlo. Cuando te cuentan una historia te sientes protagonista o autor. Somos seres orales. Las historias construyen comunidad (Sáenz de Cabezón, 2015).

El mitólogo francés y especialista en marcas, George Lewi, en su reflexión sobre el *storytelling*, *La fabrique de l'ennemi*, abunda en esta idea al señalar que, en la actualidad, la interactividad entre el emisor y el receptor son fundamentales y, tanto para los consumidores como para las marcas, la blogosfera es un lugar de conversación permanente que permite al cliente participar en la experiencia de la marca y, finalmente, adherirse a ella (Lewi, 2014). Esta adhesión es una manera definitiva de construir una comunidad. Como veremos más adelante, la relación entre narrativa y comunidad ha llevado, en las tres últimas décadas, a una ingente producción académica que ha investigado cómo la narrativa puede ayudar en campos tan diferentes como la empresa, la enseñanza o la teología.

Con relación al tema de estudio de esta tesis —la comunicación institucional— interesa antes observar el impacto del *storytelling* en dos campos que influirán

definitivamente en el modo en el que se articulan las relaciones públicas en el siglo XXI: el periodismo y la organización empresarial. Muchos de los avances que ha proporcionado el uso del *storytelling* en estos dos campos se han adaptado después a la comunicación corporativa, entre otras cosas porque son dos campos directamente ligados al proceso de conversación y comunicación entre emisores y receptores.

3.1. *Storytelling* y periodismo

Señala Eloy Martínez que, “cada vez que las sociedades han cambiado de piel o cada vez que el lenguaje de las sociedades se modifica de manera radical, los primeros síntomas de esas mudanzas aparecen en el periodismo” (Eloy Martínez, 2002: 121).

Como se ha ido señalando, el auge de internet y la entrada en la conversación del tradicional receptor hacen que el emisor pierda el liderazgo. Y, si alguien ha sufrido esa pérdida de liderazgo, han sido los medios de comunicación. Es lógico que esto ocurra porque, desde el origen del periodismo y hasta muy avanzado el siglo XX, quien influía de una manera determinante en la opinión pública liderando como emisor principal la conversación sobre aspectos que conciernen a los ciudadanos —llámese políticos, económicos, culturales o sociales— eran los medios de comunicación. Por lo tanto, una revolución de la sociedad y de la comunicación tan importante como la que marca la irrupción de internet en la conversación pública tenía que afectar, en primer lugar, a estos mismos medios de comunicación.

Estos medios, hasta hace solo un par de décadas, tenían una autoridad muy fuerte, de ahí —entre otros factores— su denominación de cuarto poder. Pero esa posición de poder desaparece o, al menos, pierde su importancia con la democratización que impulsa internet y que considera que cualquier información publicada en la red es válida o, al menos, es digna de tenerse en cuenta.

La cuestión que surge entonces es qué ocurre con el aval, con el principio de autoridad que tenían, por ejemplo, las grandes cabeceras de diarios o las emisoras de radio o las cadenas de televisión. Este principio de autoridad desaparece en medio de un proceso

de democratización que considera que toda opinión e información es válida en la web social. Se borra así toda garantía de calidad, criterio que debe constituir el reconocimiento de la información periodística (Pinto Lobo, 2015).

Junto a esta pérdida de autoridad, otro de los efectos de la digitalización de los medios es la multiplicación de contenidos, que ocasiona, como hemos visto en el capítulo anterior, una auténtica infoxicación y la consiguiente pérdida de atención. Los medios de masas, por lo tanto, en las últimas décadas del siglo XX, se han visto impelidos a recuperar el liderazgo de la conversación pública. Y uno de los modos de recuperar este liderazgo será a través de la narrativa.

Tenemos que comprender que los medios de comunicación de masas, para ganar comunicabilidad e intervención social, deben contar *de nuevo* la vida desde lo emocional; fabular desde el entretenimiento. Para eso narramos. Por eso, nuestra sociedad habita la estetización y la narrativización de la experiencia desde y en los universos frágiles de los medios de comunicación (Rincón, 2006: 13).

Lo cierto es que esta narratividad en los medios de comunicación de masas no es nueva. Hay una relación casi connatural entre el periodismo y el *storytelling*. No todas las noticias son relatos ni se desarrollan o difunden de una manera narrativa pero sí hay géneros —como la crónica— que, además de la recogida de datos y fuentes propias de cualquier noticia, utilizan técnicas narrativas para construirse y recurren a elementos propios de la literatura para elaborar los textos.

Por otra parte, desde los inicios de la prensa, han sido los periódicos los primeros en acoger las piezas literarias en forma de cuentos o artículos, muchos de ellos despegados de la actualidad, escritos por una multitud de autores que después publicaron esas obras como recopilaciones o incluso como novelas.

De hecho, se puede decir que, en ocasiones, la barrera entre el periodismo y la literatura es muy difusa. Una prueba de ello es, por ejemplo, la cantidad de veces que los periodistas, al redactar sus noticias, acuden a los arquetipos o incluso a la mitología para explicar los acontecimientos de los que informan, o la costumbre de acudir a marcos narrativos, más o menos elaborados, para contextualizar las noticias. Según estos

esquemas, es fácil encontrar en las noticias a los personajes divididos en héroes y villanos o en protagonistas y antagonistas, o percibir con claridad cómo se ha adoptado un determinado relato político para describir acciones bélicas. Este ha sido el caso, por ejemplo, de buena parte de las noticias que los medios estadounidenses publicaron con motivo de la Guerra de Irak. Como muchos periodistas reconocieron después, la información y los datos cedieron ante una narrativa permeada por la visión de la administración presidencial de Bush y su relato de guerra contra el terrorismo (Bird y Dardenne, 2009: 205).

El periodismo narrativo requiere una profunda reflexión para no perder su esencia. Como señala Eloy Martínez al hablar de los desafíos de este tipo de periodismo, los verbos fundamentales del periodista son preguntar, indagar, conocer, dudar y confirmar cien veces antes de informar (Eloy Martínez, 2002). Es decir, no son inventar ni imaginar. Y si narrar tiene sentido es porque nos permite, por una parte, encontrar al ser humano detrás de la noticia y, por otro, contextualizar mejor la información. Por eso, no todas las noticias pueden ser narradas (Eloy Martínez, 2002) y al periodista le corresponderá seleccionar qué temas merecen un mayor tratamiento literario. Siendo conscientes de que estos temas no serán pocos y que, frente a los que defienden un periodismo — especialmente el escrito— muy rápido y ágil, con piezas cortas, siempre habrá lectores que prefieran sumergirse en una buena lectura, lenta y pausada. Una lectura que les haga entender, por encima de los datos que proporciona una determinada noticia, lo que hay detrás, lo que esconde o encierra esa realidad.

Los adelantos tecnológicos, por otra parte, pueden ser una ayuda inestimable para desarrollar este periodismo narrativo o, dicho de otra manera, este *storytelling* periodístico. Y, de hecho, el auge de este uso del *storytelling* en los medios ha venido impulsado también por las posibilidades tecnológicas.

La digitalización de la prensa escrita ha permitido que las tradicionales noticias pudieran reforzar su vertiente narrativa añadiendo al texto y a la fotografía gráficos y recursos audiovisuales. Ya no se trataba solamente de describir unos hechos, sino que estos pueden enriquecerse con audios que incluyen testimonios de los protagonistas, o con gráficos interactivos, mapas de situación y piezas de vídeo. En cierto modo, el diario

americano *The New York Times* fue pionero en este *storytelling* periodístico con un reportaje multimedia sobre la avalancha de nieve ocurrida en *Tunnel Creek* (Washington).

El 19 de febrero de 2012 una expedición de 16 experimentados esquiadores se disponía a realizar un descenso en *Tunnel Creek*, un paso de montaña en la Cordillera de las Cascadas, cuando les sorprendió una avalancha de nieve. Tres esquiadores fallecieron como consecuencia de las caídas y la asfixia, y dos resultaron heridos.

John Branch decidió realizar un extenso reportaje sobre este suceso. Investigó durante seis meses, recogió material y testimonios de todos los supervivientes y, el 20 de diciembre de 2012, *The New York Times* publicó *Snow fall*, un *site* con seis capítulos o apartados, que narraba con todo detalle la tragedia ocurrida en la montaña. Como en cualquier reportaje periodístico, la base era el extenso texto de John Branch, pero este texto se enriquecía con declaraciones de los protagonistas, mapas interactivos que permitían entender la ruta emprendida por los esquiadores, vídeos grabados por ellos mismos durante el descenso, galerías fotográficas de cada uno de los personajes, una reconstrucción de la avalancha e incluso recogía algunas de las llamadas que los esquiadores realizaron a emergencias y a la policía. El reportaje, aclamado por la crítica, ganó el Premio Pulitzer en 2013 y marcó en cierto modo el camino de miles de reportajes multimedia que vendrían después y que tenían en común una vocación narrativa, una apuesta por el llamado *periodismo slow* —textos largos para consumir sin prisa— y el deseo de que el lector pudiera realizar una inmersión en aquello que se estaba contando.

Sin llegar a los extremos de calidad, investigación y medios técnicos de *Snow fall*, puede decirse que, en estas dos primeras décadas del siglo XXI, internet ha impactado en los medios de dos formas: por una parte, facilitando un *periodismo non stop*, de veinticuatro horas y siete días a la semana, muy rápido, que busca captar la atención unos segundos para saltar después a otros temas. Y, por otra, la digitalización ha impulsado la elaboración de reportajes largos, bien trabajados, que conllevan una amplia investigación y utilizan una gran cantidad de recursos y numerosas fuentes documentales, y que quieren acercarse a un lector que va a consumir estas historias —más que noticias— de una manera más pausada.

3.2. *Storytelling* y organización empresarial

Otro campo en el que pronto se empezó a desarrollar el *storytelling* fue en el campo de las empresas y, en general, en las corporaciones. Los teóricos que se han estudiado en el segundo capítulo, y en especial Fisher al desarrollar su paradigma narrativo, insistían en la importancia que tienen los relatos para el ser humano. Pero pronto comprobaron, y como se señalaba anteriormente el impulso de internet fue definitivo en este sentido, que las historias no solo impactan en el individuo sino también en las comunidades y de un modo especial en aquellas comunidades que podríamos denominar “profesionales” donde un grupo de individuos colaboran en un proyecto común.

Los relatos pueden entenderse como explicaciones sociales, temporales y temáticas de eventos que permiten crear significado y, aunque aisladas y por sí solas no producen la coordinación necesaria para alcanzar acciones colectivas, desempeñan un papel crucial al conectar diferentes realidades sociales (Czarniawska, 2011; Moreno y Torres, 2017)

Las narrativas personales, cuando son aceptadas por otros individuos, van configurando relatos que se comparten en comunidad y que, en cierto modo, se convierten en relatos colectivos. La dinámica de las redes sociales, además, hace que sea muy sencillo compartir estas narrativas y crear comunidad alrededor de ellas. A diario observamos cómo pequeñas historias personales se hacen virales y pasan a convertirse en temas de conversación en el que participan millones de ciudadanos.

Podríamos hablar de un salto cualitativo: de la narración como herramienta de comunicación personal a la narración como herramienta de comunicación en las instituciones. Y en ese sentido, David M. Boje, pionero del llamado *organizational storytelling*, afirma que no solo los seres humanos, sino las empresas, son organizaciones narrativas, atravesadas por múltiples relatos, y que constituyen el terreno de un diálogo constante entre relatos que se oponen o se completan (Salmon, 2008: 53)

Boje señala cómo las organizaciones actuales, mucho menos jerárquicas, más horizontales y con un trabajo en red, necesitan de más habilidades de comunicación (Boje, 1991). El auge del *storytelling* se relaciona también con la preponderancia de un tipo de empresa deslocalizada, descentralizada y flexible donde son más necesarios los relatos que pueden entenderse precisamente como un elemento aglutinador, una herramienta de cohesión (Boje, 2008).

Al mismo tiempo, precisamente la globalización, la creación de organizaciones multinacionales e incluso el retraso en la edad de la jubilación convierten en un complejo reto la comunicación dentro de las empresas, corporaciones e instituciones. Es necesario recurrir a relatos que puedan ser comprendidos por diferentes culturas o por diferentes generaciones. Barker y Gower (2010) señalan cómo las organizaciones y, en general, los centros de trabajo han crecido en complejidad no solo por incluir a personas de diferentes países sino porque también les afectan procesos como las diferencias generacionales en un mundo en el que la tecnología ha avanzado muy rápidamente y los modos de comunicarse, según la edad de los trabajadores, cambian mucho. Es decir, la comunicación en estas instituciones se ha complicado y hay que acudir a otras maneras de informar que permitan que los mensajes sean comprendidos por todos los empleados o clientes sea cual sea su nacionalidad o edad.

Estos autores afirman que, en un momento histórico donde el valor del tiempo es clave, entender una historia suele ser un proceso mucho más rápido que captar un argumento, y también es más rápido que establecer relaciones (Barker y Gower, 2010). Esta velocidad es un factor decisivo para que la comunicación sea eficaz en una sociedad dominada por las prisas y en la que las operaciones empresariales se acometen con urgencia. Todo esto, por supuesto, se puede realizar sin quitar importancia ni a la argumentación ni a las relaciones dentro de la empresa.

Si, como señala Fisher y afirman otros autores, los seres humanos somos narradores, los relatos suponen establecer un terreno común, una especie de hábitat natural donde es fácil llegar a establecer una comunicación eficaz.

La narración de historias es una solución viable para promover una comunicación convincente y ayudar en el desarrollo de la comprensión organizacional, construyendo relaciones más sólidas con los empleados y, por lo tanto, aumentando la productividad empresarial (Barker y Gower, 2010: 303).

Como puede observarse, para Baker y Gower, el *storytelling* sería una herramienta muy apta para conseguir algunos objetivos claves de la empresa, desde la cohesión entre los trabajadores hasta la consecución de unos objetivos de producción. Otros autores llegan aún más lejos señalando la radical importancia que tienen las historias, los relatos, para la propia configuración de las empresas o las organizaciones.

Si la contabilidad y las finanzas son la columna vertebral de las organizaciones, entonces las historias que impregnan a todas las organizaciones de cualquier tamaño son su alma. Las historias son tan fundamentales para las organizaciones que no solo las organizaciones dependen de ellas sino que, aún más fuerte, no podrían funcionar sin ellas (Mitroff y Kilmann, 1975: 18).

Para estos autores la narrativa no solo sería una herramienta más o menos táctica, sino que configura, en cierto modo, la razón de ser de una organización.

3.2.1. Usos del *storytelling* en la organización de las empresas

Como se ha señalado antes, hay una amplia investigación sobre el uso del *storytelling* en las organizaciones. La producción de artículos, investigaciones y monografías forma un corpus literario cada vez más sólido en el que algunos autores, por ejemplo, son capaces de diferenciar hasta cinco perspectivas para analizar el uso que se da a los relatos en las organizaciones (Freja de la Hoz, 2015):

1. *Perspectiva funcionalista*: la narrativa sería una herramienta de gestión.
2. *Perspectiva interpretativa*: la narrativa se muestra como reflejo de la cultura.
3. *Perspectiva procesual*: la narración sirve como mecanismo para construir y configurar la realidad.
4. *Perspectiva crítica*: la narración es un instrumento de denuncia y resistencia.

5. *Perspectiva posmoderna*: la narración es una herramienta fundamental para el cambio.

Por su parte, David Boje, Eero Vaara y Scott Sonenshein (2016), en el que es uno de los artículos más completos sobre el estado de la cuestión en la investigación sobre narrativas organizacionales, agrupan estas 5 perspectivas en 3:

1. *Enfoque realista*: el que utiliza las narrativas como datos.
2. *Enfoque interpretativo*: que se concentran en los fenómenos organizacionales de las personas.
3. *Enfoques postestructuralistas*: que se centran en la deconstrucción de las representaciones narrativas dominantes.

Otros autores prefieren estudiar las narrativas organizacionales desde el punto de vista de la utilidad de los relatos y clasifican las narrativas dependiendo del uso que se les dé. Por esta razón hablan de narrativas de aprendizaje, narrativas de crisis, narrativas para formar líderes, narrativas para impulsar cambios, etc. (Freja de la Hoz, 2015: 71).

En la actualidad, los estudios de narrativa organizacional se dirigen en gran parte a la relación entre narración e identidad, la relación entre las narrativas oficiales y las historias personales privadas, el valor de la narración en la transferencia de conocimiento, así como las dimensiones emocionales de diferentes narrativas e historias (Gabriel, 2015). Este último aspecto, que, como se verá en el siguiente capítulo es de vital importancia para nuestra investigación, es también —paradójicamente— el menos estudiado y donde menos literatura académica encontramos.

La importancia de la narrativa en las organizaciones y del relato como articulador del día a día en empresas, partidos políticos, marcas de moda, etc. tiene dos derivadas sustanciales: una de tipo moral y ético y otra de carácter más instrumental.

Por una parte, y como ya se señaló al hablar del paradigma de Walter Fisher, es necesario preguntarse si este desarrollo de la narrativa es siempre neutro desde el punto de vista ético o conlleva algunos interrogantes a los que hay que responder. Por otra parte,

y en un aspecto que también se introdujo en el capítulo anterior, el papel clave de la narrativa en las empresas está llevando a que las organizaciones se asemejen cada vez más a empresas de contenidos y, en último término, a los medios de comunicación.

3.3. Algunos debates éticos alrededor del auge del *storytelling*

Aunque nos apartemos un poco del tema de estudio de esta tesis, no queremos dejar de puntualizar algunas cuestiones de tipo ético que influyen al hablar del auge del *storytelling*.

Como señalaba Roland Barthes (1970), el relato nos ha acompañado desde siempre, pero antes de que Salmon avisara de los peligros del exceso de narrativa, Peter Brooks —profesor emérito de Literatura comparada en la Universidad de Yale— señalaba cómo la importancia que Barthes daba a los relatos podía malograrse por una inflación de supuestas historias que no son más que anécdotas absolutamente instrumentalizadas para conseguir la adhesión de un público con poca capacidad crítica. En un artículo publicado en 2001 titulado *Stories abounding*, Brooks hace un rápido recorrido por algunos autores que defendían el papel de la narrativa en diferentes campos de conocimiento

En su serie *A History of Britain* para la BBC, el historiador Simon Schama incluso ha revivido la narración épica. El psicoanálisis se concibe cada vez más como una búsqueda de la "verdad narrativa", como ha afirmado el psicoanalista Donald Spence. Deirdre N. McCloskey, la economista, ha argumentado que la economía es esencialmente una disciplina narrativa: "Los economistas son contadores de historias (...). No es casualidad que la ciencia económica y la novela hayan nacido al mismo tiempo". Y el físico Steven Weinberg afirma que las narrativas convincentes gobiernan el gasto de millones de dólares en investigación científica. "La ley vive de la narrativa", leemos en *Minding the Law*, de Jerome Bruner y el erudito legal Anthony G. Amsterdam, lo que significa que la presentación narrativa de los eventos impregna la adjudicación legal (Brooks, 2001).

Con este resumen, Brooks demuestra cómo la construcción narrativa de la realidad afecta a diversos campos de conocimiento, desde la economía a la medicina, alertando al mismo tiempo de cómo esta “inflación de narrativa” puede terminar haciendo que las historias pierdan su valor y se vuelvan absolutamente irrelevantes.

También señala Brooks que esta proliferación de historias puede llevar no solo al hartazgo, sino a un escepticismo moral ya que una misma historia puede servir para apoyar una causa y su contraria, según su enfoque o su objetivo. Por esta razón, Brooks habla de la narración como de un *camaleón moral*.

Como en el caso de la comunicación institucional, es importante que la narrativa organizacional no se ponga al servicio de la manipulación. El poder emotivo de las historias hace que sea relativamente sencillo utilizarlas de una manera tendenciosa, no buscando el bien del receptor del mensaje o fines positivos para la organización (desarrollo personal de los empleados, mejorar objetivos, implementar cambios) sino simplemente para conseguir un rendimiento económico (Freja de la Hoz, 2015).

Como señala Salmon (2008), el *storytelling* es una herramienta para construir narrativas, pero también para formatear mentes: «Las historias nos permiten mentirnos a nosotros mismos y nuestras mentiras nos ayudan a satisfacer nuestros deseos. Es la historia y no el producto o el servicio que vendéis el que satisface al consumidor» (Salmon, 2008: 45).

Los relatos pueden utilizarse de una manera ética o pueden servir a intereses espurios. Además, algunos autores, como el propio Gabriel, subrayan los riesgos del imperio de la narrativa en un momento de posverdad donde se puede manipular cualquier tipo de discurso y las *fake news* tienen una presencia y un peso importantes en la opinión pública.

El término posverdad fue elegido en el 2016 como palabra del año por el Diccionario de Oxford, que definió la posverdad como “información o afirmación en la que los datos objetivos tienen menos importancia para el público que las opiniones y emociones que suscita”.

No es este el lugar para profundizar en este fenómeno de la posverdad que, en cierto modo, bebe del relativismo defendido en la postmodernidad (Pomerantsev, 2017) y se apoya en las posibilidades de difusión de las redes sociales (Knight y Tsoukas, 2019), así como en las necesidades emocionales de muchos individuos que prefieren conectar emocionalmente con un relato, antes de plantearse los datos que corroboran o no ese relato (Foroughi, Gabriel y Fotaki, 2019). Algunos han relacionado directamente la posverdad de algunos acontecimientos actuales con la propaganda y la manipulación en la que se apoyaron una gran parte de las relaciones públicas en la primera mitad del siglo XX (The Economist, 2016) aunque, indudablemente, el peso que podía tener la propaganda en un mundo mucho menos globalizado y con unas instituciones más fuertes —desde la familia al Estado— no es comparable con el papel que tiene la propaganda en un mundo hiperconectado con una sociedad, al mismo tiempo, individualista y un tejido institucional mucho más débil.

Es fácil entender, en el contexto ideológico actual, cómo las narrativas populistas —que suelen ser relatos de confrontación entre poderosos y oprimidos y que apelan directamente a los sentimientos— terminan calando de una manera especial (Foroughi, Gabriel y Fotaki, 2019). Estas narrativas, además, trivializan las complejidades de nuestro tiempo, creando dualidades simplistas (ellos y nosotros/amigos-enemigos) (Carsten et al. 2019) que, sin embargo, pueden llegar a tener un efecto muy pernicioso en la vida social.

La preponderancia del relato y la omnipresencia de la narrativa al margen de unos valores morales objetivos y, en cierto modo, universales e incluso, como vemos en algunos acontecimientos políticos, desvinculada de los hechos, puede hacer que cualquier historia se manipule, se presente como verdadera y se utilice para conseguir la adhesión de clientes, votantes o simples espectadores. El descrédito y la falta de confianza de muchas instituciones no es ajeno a este fenómeno de utilizar la narrativa y los relatos de una forma absolutamente alejada de la realidad y de la verdad.

Llegados a este punto, son interesantes las aportaciones de Alasdair MacIntyre, un filósofo británico que ha estudiado a fondo la relación entre la narrativa y la moral. MacIntyre es uno de los filósofos más citados por algunos autores que han estudiado la

narrativa organizacional, pues él mismo otorga mucha importancia a la narrativa como método incluso de conocimiento y de aprendizaje moral.

En su obra más importante, *Tras la virtud*, MacIntyre afirma que “no hay modo de entender ninguna sociedad, incluyendo la nuestra, que no pase por el cúmulo de narraciones que constituyen sus recursos dramáticos básicos”, para después concluir que es acertada “la tradición moral que va desde la sociedad heroica hasta sus herederos medievales que defienden que contar historias es parte clave para educarnos en las virtudes” (MacIntyre, 2001: 323). MacIntyre recorre las principales concepciones morales y religiosas para demostrar que las historias constituyen un vehículo importante para transmitir el conocimiento moral.

Pero, además, MacIntyre vincula absolutamente la narrativa a la ética y a la búsqueda de la verdad cuando señala que

El hombre, tanto en sus acciones y sus prácticas como en sus ficciones, es esencialmente un animal que cuenta historias. Lo que no es esencialmente, aunque llegue a serlo a través de su historia, es un contador de historias que aspira a la verdad (MacIntyre, 2001: 322).

En numerosas páginas de internet y *sites* motivacionales es frecuente encontrar esta cita “recortada” de una manera mucho más tajante “El hombre es un narrador de historias... que busca la verdad”. En principio, esta sentencia podría parecer una mutilación, y en cierto modo, manipulación de la cita original. Pero MacIntyre no está defendiendo que el hombre no deba buscar la verdad de las historias. Lo que señala es que esa verdad la encuentra muchas veces a través de la narración de su propia historia.

MacIntyre habla del concepto narrativo del yo, señalando que —cada ser humano— es el tema, o mejor dicho personaje, de una historia que va desde el nacimiento hasta la muerte y que tiene su propio significado peculiar y, como consecuencia, su propia responsabilidad sobre sus actos. Pero, al mismo tiempo, ese ser humano es también parte de las historias de los demás. “El relato de la vida de cualquiera es parte de un conjunto de relatos interconectados” (MacIntyre, 2001: 325).

De esta reflexión, MacIntyre concluye que, para que la narrativa de una vida tenga coherencia y unidad, es necesaria esa búsqueda del bien y la verdad:

La unidad de la vida humana es la unidad de un relato de búsqueda. La búsqueda a veces fracasa, se frustra, se abandona o se disipa en distracciones; y las vidas humanas pueden fallar también de todas esas maneras. Pero los únicos criterios de éxito o fracaso de la vida humana como un todo son los criterios de éxito o fracaso de una búsqueda narrada o susceptible de ser narrada. ¿Una búsqueda de qué? De lo que es bueno para el hombre (MacIntyre, 2001: 326).

Como MacIntyre proviene de una tradición aristotélico-tomista, este bien puede entenderse como uno de los trascendentales del ser: bien, belleza, verdad. Y, por lo tanto, cuando MacIntyre habla del ser humano como de un narrador de historias que, a través de su propio yo narrativo, busca la verdad nos da una clave interesante para plantear siempre el ejercicio del *storytelling* bajo estos parámetros de búsqueda de lo que es bueno para el hombre, que estará directamente ligado con la verdad y con la belleza.

Con esta premisa se pueden depurar los relatos de su posible tendencia a la manipulación, al engaño y a la mentira. Y, además aumentará la credibilidad del emisor y la confianza en las organizaciones.

Por otra parte, esta concepción ética del *storytelling* ayudará a desarrollar relatos que puedan impulsar algunos valores comunes, y no solo aquellos que respondan a la lógica del mercado o al beneficio de las instituciones. Es decir, como se ha dicho anteriormente, un planteamiento utilitarista de la narrativa llevaría a plantearse los relatos simplemente como herramientas para conseguir unos bienes, muchas veces tangibles: ventas, clientes, espectadores, seguidores... Por eso es necesario completar este planteamiento con una concepción ética del *storytelling* que lleve además a desarrollar relatos que tengan en cuenta valores que hagan que, tanto el hombre como la sociedad, mejoren.

Los mercados son promotores eficaces de la creación de riqueza, pero debemos asegurarnos de que la ética y los valores estén en el corazón de nuestros comportamientos individuales y colectivos, y de los sistemas que alimentan.

Estas narrativas también deben evolucionar progresivamente hacia mayores grados de toma de perspectiva, desde la tolerancia y el respeto hasta el cuidado y la compasión (Schwab, 2016: 88).

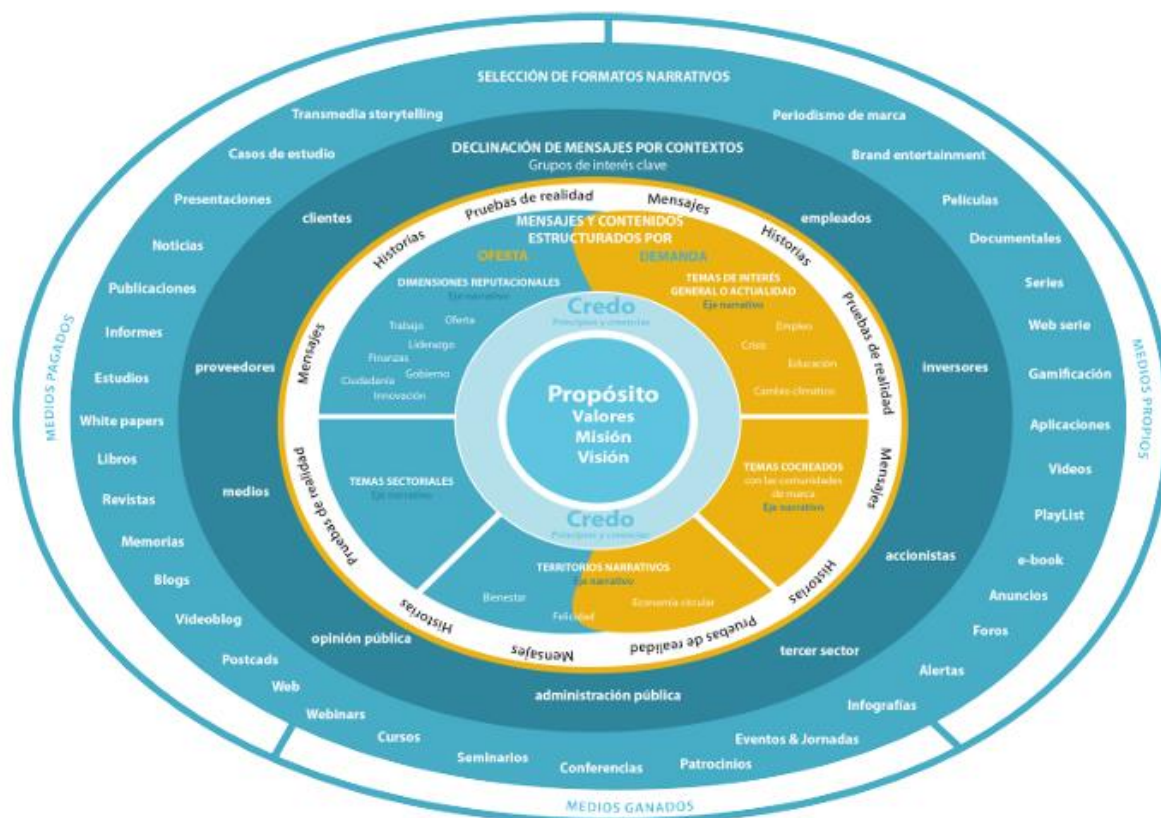
En resumen, se podría concluir que el uso de la narrativa como herramienta de comunicación debe tener en cuenta algunos presupuestos éticos, y el primero de ellos es que los relatos no se apoyen nunca en la manipulación ni el engaño. A partir de ese compromiso con la verdad, los relatos podrán desarrollar también otros valores que colaboren al progreso del ser humano.

3.4. De la narrativa organizacional a la conversión de las empresas en medios

La importancia de los relatos en las empresas, así como el papel determinante de muchos departamentos de comunicación y dircoms en la estrategia general de las organizaciones, han impulsado una mayor conciencia sobre los contenidos comunicativos que tiene que emitir una empresa. Si antes esos contenidos se limitaban a unos cuantos comunicados de prensa, la necesidad de articular relatos, de retener la atención de un consumidor expuesto a múltiples mensajes y la facilidad para emitir estos mensajes ha hecho que las organizaciones cuiden cada vez más sus contenidos informativos.

En su estudio sobre narrativas corporativas, Clara Fontán (2016) elabora un completo gráfico de los contenidos comunicativos que debería impulsar una organización. Como puede observarse, el discurso corporativo se articula a través de productos informativos, editoriales, audiovisuales o de entretenimiento. Es decir, comprende desde informes y presentaciones hasta películas, *playlist* y aplicaciones.

Gráfico 3.4.a. Modelo para la construcción del sistema discursivo corporativo.



Fuente: Fontán, C. (2016). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Complutense Madrid.

Cada uno de estos productos informativos tiene su misión dentro de la estrategia general de comunicación de la organización. Fontán (2016) señala cómo la gestión de la narrativa corporativa tiene que venir de la mano, por supuesto, de quienes gestionan o trabajan en el área de los intangibles de la empresa. Es decir, todos estos contenidos tienen que responder a la identidad de la organización y a sus objetivos estratégicos. Trabajar bien esta narrativa corporativa es fundamental para conseguir que los integrantes de una organización compartan unos valores comunes y una manera de trabajar. Pero, aunque conseguir esta narrativa sea una misión importante, la realidad es que todavía son muchas las empresas que no trabajan esta narrativa (un 40% según el informe de reputación de 2016 del *Reputation Institute*) aunque es una tendencia a la baja porque se impone la necesidad de trabajar estas narrativas.

Junto a esta necesidad, se observa también un fenómeno que va creciendo, y que tiene mucho que ver, de nuevo, no solo con el papel de las narrativas sino con las

posibilidades de comunicación que ofrece el entorno digital. Nos referimos a la tendencia de las organizaciones a convertirse en medios de comunicación.

La *Arthur Page Society* es una sociedad que, desde el año 2006, se dedica a estudiar la comunicación corporativa y el futuro de las relaciones públicas. En su análisis de la evolución de la comunicación corporativa elaborado en el año 2012 explica cómo los cambios tecnológicos obligan a plantearse un nuevo modelo de comunicación y, entre otros aspectos, señala cómo el director de comunicación tiene que ser capaz de generar información, contenidos, aplicaciones y distribuirlo por los canales más eficaces (Iwata, 2012). En cierto modo, afirma que las organizaciones y empresas deberían convertirse en productoras de contenido subrayando cómo los dircoms tienen, al final, las mismas herramientas que un medio de masas.

Es esta una tendencia en alza, de hecho, hay actualmente muchas compañías que, o ya están creando contenido propio y se contemplan a ellas mismas como medio de comunicación, o están pensando en afrontar este cometido (Fontán, 2016: 267).

Michael Brito en su libro *Your Brand the next media Company* (2013) defiende que las marcas tienen que empezar a pensar y actuar como una empresa de medios, ya que hay un excedente de contenidos en el mercado y un déficit de atención por parte de los consumidores. Para acercarlos a una marca, antes que un producto que seguramente será muy similar a otros productos del mercado, será necesario ofrecerles un contenido que les interese.

En esa misma dirección, Richard Edelman, director ejecutivo y presidente de *Edelman Public Relations* sostiene desde hace años que "toda empresa es una empresa de medios" mientras que Ann Handley, directora de contenido en MarketingProfs, define una empresa de medios como "cualquier empresa que publica material útil para atraer y construir una audiencia determinada" (Brito, 2013: 6).

Ann Handley y Charles Chapman en su libro *Content rules* (2010) aportan numerosas ideas para que las empresas creen contenidos que ayuden a reforzar la marca y señalan algunos de los canales que cualquier organización posee para difundir estos

contenidos: entre otros, hablan de los blogs, *webinars*, *Ebooks*, vídeos, *podcasts* o fotos (Handley y Chapman, 2010).

Es curioso cómo casi todos estos canales pueden considerarse narrativos y muy relacionados con lo audiovisual. Por otra parte, como señala Brito (2013), si se acepta que se trabaja en una empresa editorial se acepta también la “obligación” de publicar contenido de calidad.

A la hora de plantearse qué contenido publicar, la recomendación de los expertos vuelve a ser trabajar la identidad de la marca y apoyar los contenidos precisamente en esos valores identitarios. Es lo que denominan Handley y Chapman raíces mientras que las alas serían las posibilidades de viralización y difusión que nos permiten internet y las redes sociales. De ahí que aconsejen a las organizaciones “echar raíces y desplegar las alas”. Señalan que, si la presencia de una marca en internet es un avión, el combustible es el contenido. Y el combustible hay que usarlo sensatamente: estudiando de qué manera hay que estar presente en cada red, con qué materiales, etc. (Handley y Chapman, 2010).

Por su parte, Dave Chaffey, director y cofundador de *Smarts Insights*, una publicación especializada en contenidos de marketing digital, elaboró en el año 2013 una matriz en la que detalla los diferentes contenidos que debe tener un plan de marketing digital. Es una matriz muy completa que permite comprobar la cantidad de recursos que posee la comunicación digital. Es diferente un plan de marketing que un plan de contenidos y es también diferente a un plan editorial, pero es un ejemplo de cómo puede una organización empezar a plantearse la elaboración de contenidos. Si se convierte una marca en un medio, que es la propuesta de Michael Brito (2013), es mucho más fácil añadir esa dimensión de comunicación a una organización. Y que, a través de ese contenido, se pueda volver a liderar el proceso de comunicación.

Gráfico 3.4.b. Matriz de marketing de contenidos de Dave Chaffey de *Smarts Insights*



Fuente: Chaffey, D. (2022, 4 de noviembre). The Content Marketing Matrix. *Smart Insights*. Recuperado de: <https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/>

En relación a estas ideas, hay que hablar, aunque sea brevemente, del término periodismo de marca. El origen de este término se sitúa, en ocasiones, en una publicación de *Forbes* del año 2012 aunque hay ejemplos de este periodismo desde hace décadas. Pero este artículo—además de anunciar en su titular que había nacido el periodismo de marca— introduce un término —la desintermediación— que resulta clave (Dvorkin, 2012). Los medios de comunicación han dejado de ser intermediarios entre las marcas y los clientes, que ahora mismo pueden acudir en directo a las marcas y prescindir de unos medios de comunicación tradicionales, que además están pasando por una larga etapa de crisis.

De ahí que las marcas no tengan ya que preocuparse de convencer a intermediarios, ni a terceros, que serían los medios. Hay que olvidarse de presentaciones

y convencerse de que un director de comunicación tiene que convertirse en un director de un medio (Martínez, 2013).

El periodismo de marca se dirige a que las marcas, empresas o instituciones creen sus propios medios, y en esta dirección están trabajando algunas marcas como *Coca Cola* o *Redbull*. Sin embargo, la apuesta de Brito y de otros autores es más ambiciosa: no se trata de crear un medio sino de que la propia empresa se transforme en medio de comunicación y se adapte en su propio modo de trabajar a algunas de las características de los medios: creatividad, flexibilidad, conexión con la actualidad, trabajo en equipo, etc. (Brito, 2013).

En cualquier caso, ya sea dando el primer paso de hacer periodismo de marca como avanzando en la línea de transformar las empresas en medios, una primera etapa de este cambio que deberían impulsar los dircoms es convertir el tradicional plan de comunicación en un plan editorial (Pellicer, 2013).

Un segundo paso importante es incorporar a las organizaciones perfiles que tradicionalmente se asocian al mundo del entretenimiento. Si las organizaciones quieren desarrollar de una manera más profesional sus relatos y apuestan por convertirse en fuentes de contenido relevante tendrán que incorporar a guionistas, escritores, creativos, realizadores, productores multimedia, etc. (Fontán, 2016: 387).

Por último, las empresas que estén decididas a imprimir ese giro van a requerir que sus directivos reciban una formación adecuada en estos aspectos. No son ellos los encargados de realizar los contenidos pero sí necesitarán los conocimientos necesarios para saber reconocer un contenido de calidad y considerar también cuando ese contenido se adecúa a la identidad de sus marcas.

El conocimiento narrativo, tal como surge de la investigación actual en estudios organizacionales, no debería restringirse a una especie de "sabiduría popular" o tradicional, sustituta del conocimiento científico. En cambio, se argumenta cada vez más que es de vital importancia para los gerentes, los profesionales e incluso las personas que trabajan a la vanguardia del descubrimiento científico (Gabriel, 2015).

3.5. Conclusiones

En definitiva y, para resumir este capítulo, puede decirse que el giro narrativo que comenzó en los años 80 del pasado siglo ha llevado a un auge del *storytelling* en campos tan diferentes como la medicina o la educación, pero, sobre todo, ha impactado en aquellas disciplinas más ligadas a la comunicación como pueden ser el periodismo y la organización empresarial, que lleva años investigando cómo pueden ayudar los relatos a conseguir los objetivos de cualquier organización: ya sea una marca, un partido político, una ong o una empresa. Hay una abundante literatura académica que ha desarrollado la llamada narrativa organizacional.

Esta narrativa de las organizaciones no puede plantearse al margen de una perspectiva ética que respete la verdad del relato y la coherencia con unos valores que nos ayuden a crecer como sociedad. Por el contrario, si las organizaciones utilizan el *storytelling* para manipular y conseguir unos objetivos particulares seguirá creciendo la desconfianza ante las instituciones.

Por otra parte, la importancia de la narrativa, unida a la facilidad de difusión de los mensajes gracias a internet, está impulsando a las organizaciones a convertirse ellas mismas en un medio de comunicación que elabore sus propios contenidos, sus propios relatos y los difunda por los múltiples canales que tienen en sus manos. Es una tendencia al alza que exigirá a las organizaciones trabajar su comunicación con los *stakeholders* de una manera más profesional y más creativa y que conlleva la necesidad de incluir en sus equipos perfiles que hasta ahora se reservaban para el entretenimiento.

En concreto, y como veremos en el próximo capítulo, será especialmente valioso contar con profesionales que sepan trabajar las narrativas audiovisuales. Estos profesionales pueden estar mejor capacitados para convertir esos relatos organizacionales en historias capaces de captar la atención del receptor y de emocionarle. Algo que resulta determinante para que el *storytelling* sea efectivo.

4.

***Storytelling*, la búsqueda de la emoción y el cine como herramienta**

Como hemos visto en el capítulo anterior, la importancia de la narrativa es una de las notas características de estas primeras décadas del siglo XXI. La facilidad que tiene cualquier ciudadano para compartir a través de las redes sociales sus propios relatos, y por supuesto, los medios que tienen a su alcance las organizaciones para este mismo objetivo no son fenómenos ajenos a esta tendencia.

Esta importancia está acreditada por la eficacia que tienen los relatos a la hora de configurar las organizaciones. Una eficacia que, además de por la investigación de múltiples autores, como hemos visto, viene avalada por estudios e informes. Uno de los más importantes es el que desarrolló Loris Silverman en el año 2006. Esta americana, experta en *storytelling* empresarial, publicó ese año *Wake Me Up When the Data Is Over: How Organizations Use Stories to Drive Results*. En el libro recogía los datos de una investigación a 70 empresas americanas. Silverman estudió el impacto que habían tenido las historias en el desarrollo de estas empresas. Entre otros resultados, Silverman publicó que el 36% de las empresas que habían utilizado el *storytelling* como herramienta de comunicación experimentaron un impacto financiero positivo (o bien por un crecimiento en los ingresos, por mayor rendimiento o por aumentar las fuentes de financiación). Un 18% de las empresas manifestaron que el personal había entendido mejor los objetivos que buscaba la empresa y un 17% señalaron cómo había mejorado el nivel de compromiso entre los empleados o el trabajo en equipo (Silverman, 2007).

Este y otros estudios, así como la experiencia de muchas empresas, coinciden en afirmar la importancia de utilizar la narrativa en el ámbito laboral por su fuerza emotiva,

su rapidez para establecer terrenos comunes de discurso y su capacidad de difusión del conocimiento. Pero, coincidiendo en este punto, habrá que estudiar cómo construir estos relatos para que realmente cumplan su objetivo y consigan, además, que el receptor participe en el proceso comunicativo, que no sea simplemente alguien que escuche, sino que se involucre en el relato, que comparta él mismo sus historias (Kahan, 2006).

Consciente de que, aunque hay pocas dudas de la eficacia del *storytelling* en las organizaciones, todavía es un campo relativamente nuevo y sin explorar, Baker y Gower se plantean tres cuestiones a resolver (2010):

1. ¿En qué nivel de la organización es el storytelling más efectivo? Se ha estudiado mucho la comunicación narrativa de los líderes (Denning, 2008) y también entre los diferentes grupos de miembros, pero todavía hay que profundizar en qué niveles de la organización resultan más eficaces las historias.
2. ¿Cuáles serían las características necesarias para diseñar un relato eficaz? Los elementos y el propósito de la comunicación cambian, pero sería positivo desarrollar algunas herramientas o un modelo para construir unas narrativas que resultaran eficaces y consiguieran los objetivos que se plantean los directivos de una empresa, marca o institución.
3. ¿Por qué las organizaciones no utilizan el storytelling de una manera más consistente, como un medio de comunicarse con sus públicos? Efectivamente, aunque casi nadie duda de los resultados positivos de aplicar el storytelling en la comunicación de las organizaciones, la realidad es que todavía son relativamente pocas las que utilizan el storytelling como una herramienta habitual para su comunicación (Suchan, 2006).

De estas tres cuestiones, la primera y la tercera están más relacionadas con el modo de organizar las entidades y, por lo tanto, las dejaremos fuera de nuestro estudio que se centrará más en la segunda cuestión. En cualquier caso, probablemente una de las razones por las que las organizaciones utilizan todavía poco el *storytelling* es

precisamente porque falta un estudio y una mayor investigación que acote las características que convierten un relato en eficaz.

Frente a la ingente literatura científica sobre narrativas organizacionales, la literatura más centrada en el ejercicio del *storytelling* es escasa. Hay muchos estudios que corroboran y profundizan en la importancia de la narrativa en diferentes campos de la existencia humana, pero son muchos menos los textos que dan un paso más para estudiar cómo elaborar relatos que realmente cumplan esas expectativas. De hecho, desgraciadamente, muchas de las personas que se dedican al *storytelling* son consideradas “vendehumos”, en ocasiones porque no consiguen sus objetivos y, en otras, porque los fundamentos de su ciencia son muy rudimentarios. De hecho, si se hace un rastreo por internet, se observa una gran cantidad de listas con *tips* para elaborar relatos, pero con una base académica prácticamente inexistente. Es precisa una investigación más profunda que aporte un verdadero conocimiento teórico y práctico a aquellos que elaboran los relatos que pueden utilizar las organizaciones.

En cierto modo, ocurre algo similar a lo que sucedió en el inicio de las relaciones públicas y que señalamos en el capítulo 1. Hay un amplio ejercicio de esta técnica narrativa y, en comparación, muy poca literatura académica. Como decíamos, es sencillo encontrar centenares de blogs y vídeos cortos con recopilaciones de consejos para construir historias eficaces, pero es mucho más difícil encontrar literatura académica sobre esta materia. Como estas recopilaciones se hacen muchas veces partiendo de casos concretos, sin una investigación teórica detrás y sin un análisis, no es difícil encontrar incluso recomendaciones contradictorias.

En positivo, puede decirse que esta escasa producción académica está creciendo en los últimos años y, como auguran algunos autores, probablemente el ejercicio de esta táctica comunicativa proporcionará numerosos casos de estudio que sirvan de acicate para una investigación más pausada y serena (Vázquez Sande, 2016).

4.1. Características de un *storytelling* eficaz

Esta escasez académica y esta inflación de divulgación algo simple en la red, convive con una literatura que sí resulta valiosa porque, aunque carezca del rigor de una investigación teórica, recoge un importante bagaje profesional, desde campos tan diferentes como el *management* (es el caso de Steve Denning y David Snowden), el entretenimiento (como Peter Guber), la consultoría (Antonio Núñez) o el periodismo (Carlos Salas). Una categoría diferente es la que forman los guionistas de cine. Entre los principales manuales de *storytelling* es frecuente encontrar títulos de autores como Robert McKee, Linda Seger, John Truby, etc.

En su libro *Storytelling para el éxito*, Peter Guber —que dirigió *Sony* y es actualmente CEO de *Mandalay Entertainment Group*— recoge su experiencia como “vendedor” de películas y analiza por qué unas historias funcionan y otras no. Guber defiende que convencer a través de un relato es mucho más sencillo que convencer a través de unos argumentos o unos datos y condensa la eficacia de un relato en su capacidad de emocionar, de entrar en contacto con el oyente y llegar a su corazón (Guber, 2011).

Para Guber esto tiene mucho que ver con la integridad de la historia y del narrador. Para que un relato emocione y llegue al espectador es necesario un cierto pacto con la verdad, entendida como autenticidad, como deseo de no engañar. Este pacto lo identifica con la fidelidad a la verdad en tres aspectos (Guber, 2007):

1. *Verdad para el público*: Uno de los bienes más preciados actualmente es la atención. Guber explica la importancia de que el *storyteller* respete ese tiempo y esa atención del público preparando un relato que le enriquezca, que le lleve a un lugar satisfactorio, porque va a aprender una lección, le va a transmitir una enseñanza de la que va a salir fortalecido. Toda narración es un viaje con un destino y el narrador tiene que cuidar su relato para que el viaje sea agradable y conduzca al destino deseado. A eso se refiere Guber con la verdad para el público y tendría mucho que ver con la profesionalidad del *storyteller*.

Para velar por esta verdad, este autor propone, tres herramientas:

- a) Probar la historia antes en una audiencia ajena. Se trata de testar la historia antes de compartirla con el público objetivo. Estos test permiten al *storyteller* comprobar si su relato funciona y recoger al mismo tiempo *feedback* de aquellas cuestiones con las que conecta menos el público. Con este *feedback* el emisor puede retocar sus mensajes, afinarlos, etc.
 - b) Identificar las necesidades emocionales de la audiencia y tratar de satisfacerlas. El relato, por lo tanto, tiene que buscar la adecuación a un arco emocional correcto e ir añadiendo elementos que ayuden a recorrer bien este arco. La piedra de toque de si se ha conseguido recorrer este arco vendrá definido por la eficacia del final. “El final de una gran narrativa es lo primero que recuerda el público. La prueba de fuego para una buena historia no es si los oyentes se alejan felices o tristes. Más bien, es si el final es emocionalmente satisfactorio, una experiencia que vale la pena poseer” (Guber, 2007).
 - c) Buscar la interactividad del oyente. El narrador debe renunciar a la propiedad de la historia. Lo que enriquece verdaderamente su relato es que pase a formar parte de los demás, de la comunidad.
2. *Verdad al momento*: un buen narrador nunca cuenta la misma historia de idéntica forma. La verdad al público exige también que se adecúe al momento. Al mismo tiempo, subraya Guber (2007) este buen narrador será capaz de modificar la historia dependiendo de cómo esté siguiendo la audiencia su historia.
 3. *Verdad a la misión*: todo narrador tiene una misión, un objetivo que alcanzar, unos valores que proponer. El trabajo del narrador es precisamente proponer una historia que consiga emocionar y convencer al auditorio que, al principio, puede estar, o no, de acuerdo con esa misión.

Estas enseñanzas de Guber no difieren mucho de las características que, para Harrys y Barnes (2006), deberían tener las historias de liderazgo para funcionar:

1. Que se extraigan de la propia experiencia.
2. Que estén relatadas con sentido del humor.
3. Que busquen la confianza, mucho antes que la admiración. El ejemplo sería un jefe falible pero precisamente confiable porque muestra su vulnerabilidad.
4. Que comiencen con un arranque que capte la atención de los oyentes.
5. Que incluyan, de alguna manera, al receptor en el relato.

Stephen Denning es otro de los autores que más ha estudiado el *storytelling* aplicado al mundo de la empresa. Este australiano, que empezó trabajando como abogado para después hacerlo en el Banco Mundial, reconoce que observaba con escepticismo el auge del *storytelling*. Para él, la importancia de los datos y el análisis eran la base de cualquier decisión empresarial, pero, cuando años más tarde, relevado del día a día, tuvo que convencer a sus jefes de la importancia de invertir en gestión del conocimiento se dio cuenta de que hay veces que los argumentos se quedan cortos y que hay que acudir a la narrativa para llegar al corazón e impulsar la acción (Denning, 2004b).

Por su experiencia, Denning insiste también en la necesidad de investigar qué hace eficaz un relato y concluye que no hay una regla fija, aunque defiende que las historias minimalistas, sin excesivos detalles, son más eficaces porque no exigen tanto tiempo al auditorio. También afirma que las historias positivas son más útiles para motivar a la gente y las negativas sirven mejor para transmitir conocimientos o enseñanzas. Por último, considera que “la capacidad de narrar la historia adecuada en el momento preciso se ha revelado como la herramienta esencial de los líderes para resolver problemas y conseguir resultados satisfactorios en el turbulento mundo del siglo XXI” (Denning, 2004a: 25).

Este mismo autor señala algunos aspectos que hay que tener en cuenta para que una historia funcione. Entre otros:

1. Tener claro el propósito del relato: qué cambio se quiere realizar, qué innovación, qué objetivo se quiere conseguir.
2. Narrar la historia desde el punto de vista de un solo protagonista que represente al público.
3. Eliminar los detalles superfluos, pero sin dejar de datar siempre la historia (fecha y lugar).
4. Que la historia tenga un final feliz.
5. Introducir al espectador con preguntas y, para captar la atención, hablarles de sus problemas y mostrarse vulnerables.

En *La estrategia de la ardilla* (2004), uno de los libros clásicos sobre *storytelling* empresarial, Denning afirma que la narrativa en las organizaciones tiene siete usos fundamentales:

1. Fomentar la iniciativa.
2. Comunicar quién es uno (identidad).
3. Transmitir valores.
4. Hacer que todos trabajen continuamente.
5. Compartir conocimientos.
6. Controlar los rumores.
7. Conducir al público hacia el futuro.

Dentro de estos siete usos, nos parece especialmente importante el segundo: Comunicar quién es uno porque, a partir de esa reflexión identitaria, se pueden elaborar el resto de relatos o narrativas.

Esto tiene que ver con la naturaleza táctica del *storytelling* en la comunicación empresarial y, en general, en la comunicación institucional. Antes de empezar a desarrollar un relato, es clave tener muy bien definidos el perfil de la organización y su identidad (Capriotti, 2015).

En esa línea, señala Carlo Scolari (2007) que la comunicación en las organizaciones debería funcionar a tres niveles:

- a) Un primer nivel estratégico, el más importante, porque es el que delimita los atributos fundamentales de una marca, su identidad y sus valores. Todas las acciones comunicativas tienen que ser coherentes con esta identidad. Por eso, este trabajo a nivel estratégico es anterior al *storytelling*.
- b) Un segundo nivel narrativo en el que esos valores de marca, esa identidad, se transmiten a través de un determinado relato, de una historia o de un guion. Como es una cuestión táctica, los relatos pueden variar para adaptarse a las necesidades concretas comunicativas, pero siempre manteniendo una coherencia con la identidad de la marca.
- c) Por último, estaría un nivel superficial en el que se materializa el *storytelling* por medio de elementos o acciones concretas; desde una web a un vídeo institucional, un documental, etc. (Scolari, 2007: 62-63).

Es decir, la construcción del relato, y la difusión de este relato a través de productos comunicativos, siempre es posterior a la definición de la identidad y a la estrategia de comunicación. Otra cosa es que, pensar en clave narrativa, nos ayude a que estos diferentes pasos no sean compartimentos estancos, sino que se trabajen de una manera coordinada. Por ejemplo, y volveremos a este aspecto más tarde, Denning señala que, para los relatos identitarios, es muy eficaz ajustarse a las líneas de la historia tradicional (Denning, 2004b) ya que, en la mayoría de los casos, se refieren a lo que le ocurrió a alguien, que normalmente es el narrador, y sirven para poner un rostro humano a la empresa. En el fondo, termina subrayando Dennig, estos relatos confirman que la organización no es algo frío, también tiene su “corazón”. Es la razón por la que muchos relatos corporativos se centran en la figura del promotor o fundador de una determinada firma, marca o empresa. Si esas empresas son familiares permitirán además que el relato se enriquezca, narrando cómo el legado se transmite de padres a hijos, etc.

4.2. La emoción, elemento clave para la eficacia de un relato

Como puede extraerse de esta enumeración de aspectos, casi todos los autores que se han ido reseñando y otros muchos que han quedado fuera de esta síntesis, señalan la importancia de que los relatos lleguen al corazón de la audiencia, que emocionen a los *stakeholders*:

A nivel de comunicación empresarial, en los años 90 se (re)descubrió que, para obtener una comunicación realmente eficaz, no es suficiente apelar a la razón, también hay que mover las emociones. Mejor dicho, la novedad consistió en (re)descubrir que la mejor forma de suscitar una emoción es contar una historia. Es decir, quien tiene razones, debe destacarlas recurriendo a las emociones (Fumagalli, 2014: 51).

Con otras palabras, las historias —para que realmente conecten con el oyente— deben suscitar emociones, despertar el interés de quien escucha, ayudarle a identificarse con lo que les ocurre a los personajes y crear una corriente de empatía. Pero, para crear esta corriente de empatía y esta conexión emocional, es necesario que las propias empresas o instituciones trabajen esos aspectos emotivos de sus marcas. Lo resumen bien Serra y Oliver en su libro *Marcas que sueñan* (2013). Define el sueño como un deseo, o una propuesta, que las marcas comparten con sus clientes y que tienen la capacidad de involucrarles emocionalmente. “Son marcas que han entendido que, para llegar al alma de sus clientes, los tienen que cuidar, tienen que proporcionarles un universo no sólo racional sino también emocional” (Serra y Oliver, 2013: 49).

Son constantes las referencias a los aspectos emocionales como elementos básicos para que la comunicación resulte eficaz. Casi todos los autores subrayan la importancia de que los discursos no solo se muevan en un ámbito de lógica y racionalidad argumentativa, sino que impacten en lo emotivo. Dicho de otra manera, no es suficiente con que los mensajes lleguen a la cabeza, es importante que entren en el corazón.

Una marca se percibe por sus valores y por los productos. Una marca fuerte es una combinación de hechos y emociones. Compramos con el corazón (...) Una marca fuerte se construye sobre unos valores bien definidos, mientras que una

buena historia comunica esos valores en un lenguaje fácilmente entendible a todos (Fog, Budtz y Yakaboylu, 2005: 21).

Como puede verse en esta definición, al final, la comunicación de una marca o una organización girará en torno a tres hechos: un producto o servicio que ofrece, unos valores identitarios que distinguen a una empresa de la otra y una historia que es capaz de unir los valores con el producto y cohesionar al cliente con la marca.

En muchas ocasiones, lo que nos inclina por una determinada marca es la historia, el “corazón”, los aspectos más emotivos de esa marca ya que los productos o servicios que ofrecen pueden ser muy similares a los de otras marcas.

Para subrayar esta afirmación, estos tres autores señalan que una organización es, en el fondo, un conjunto de historias; unas de carácter más externo, como son las publicadas en medios, y otras de carácter más interno. Lo importante sería llegar al árbol común que hace que las ramas vayan creciendo. Para encontrar este árbol común, que los autores denominan *Brand Tree* (Fog, Budtz y Yakaboyli, 2005: 55), proponen, precisamente, un ejercicio de *storytelling* que subraye los aspectos emotivos del relato. En concreto, plantean —por ejemplo— partir del posible obituario de la marca. “¿Qué es lo que quisieras que escribieran sobre tu marca, sobre tu empresa, organización o institución si mañana desapareciera? ¿Qué legado querrías dejar? ¿Quién te echaría de menos y por qué?” (Fog, Budtz y Yakaboyli, 2005: 70).

Se trata de un planteamiento absolutamente emotivo, de buscar ese componente emocional capaz de unir a las personas alrededor de los valores que definen una marca y capaz, al mismo tiempo, de distinguir unas marcas de las otras.

A pesar de la insistencia en la importancia de cuidar estos elementos emotivos, se observa que muchos de los relatos corporativos carecen precisamente de ese impacto emocional. La clave de esta paradoja nos la puede dar el resumen de características que algunos autores señalan para los, llamémosles así, relatos corporativos. Por ejemplo, Boje, Vaara y Sonenshein (2016) en el artículo anteriormente citado resumen en seis las características del relato corporativo:

1. Son temporales: es decir tienen lugar en el tiempo.
2. No suelen ser relatos completos, muchas veces son narrativas fragmentadas. La comunicación organizacional suele ser compleja, ambigua y fluida.
3. Se centra en los medios por los que se producen y consumen (tienen un objetivo muy determinado).
4. Son parte de una estructura multifacética.
5. Suelen estar asociados con el lenguaje escrito o hablado.
6. Desempeñan una función clave en términos de estabilidad y cambio en las organizaciones.

Como se puede observar, en esta relación no hay alusión a ningún elemento relacionado con los aspectos emocionales de la narrativa. En realidad, apenas se abordan aspectos más narrativos. Quizás por este motivo, se aprecia que, muchas veces, el resultado de seguir estas fórmulas da lugar a relatos absolutamente instrumentales en los que, la mayoría de las veces, no se han trabajado los elementos claves de una narrativa —y desde luego no se ha reparado en los aspectos emocionales— sino que se busca directamente la eficacia: que los relatos “funcionen”. La paradoja es que resulta muy difícil que sean eficaces y que “funcionen” —transmitiendo conocimiento, cohesionando a los trabajadores tras una crisis, formando líderes— si no llegan al corazón del receptor.

Dicho con otras palabras y aunque pueda sonar extraño y paradójico: hoy, gran parte del *storytelling* no elabora buenos relatos porque su finalidad no es construir una buena historia que conmueva, cohesione e inspire sino intercambiar algunos ejemplos o anécdotas que sirvan a un objetivo de la organización.

Esta técnica enmascara el testimonio con el relato de ficción y la narración espontánea con un “argumentario” previamente planificado. El relato se convierte en instrumento y rompe el contrato o pacto establecido entre los agentes de la comunicación. Es precisamente ese pacto el que permite a los agentes de la comunicación situarse en la realidad o en la ficción, en los acontecimientos espacio-temporales o en los sucesos virtuales. Si antaño los grandes relatos presentaban mitos universales y sintetizaban la experiencia del ser humano, las historias de hoy añadirían a la realidad unos relatos para trazar conductas, identificar modelos, orientar emociones y manipular al individuo sin aportar

ninguna lección ni aprendizaje como el que heredamos de los autores clásicos (Pinto Lobo, 2015: 350).

Aunque pueda calificarse esta visión de pesimista, se entiende el escepticismo de la autora frente a unos relatos que, en cierto modo, se olvidan de los agentes de la comunicación —el emisor y el receptor—, y que son también, o deberían ser, los protagonistas del relato, para centrarse absolutamente en el mensaje y bajo unas premisas calculadas y delimitadas anteriormente.

Por otra parte, como se señalaba antes, el *storytelling* es una herramienta y tiene sus reglas, pero hay que plantearse si sería una herramienta mucho más útil si no olvidara la esencia de la comunicación y abordara el mensaje desde una perspectiva más relacionada con los protagonistas de esta comunicación. Ganarían los protagonistas de la comunicación y ganaría también el mensaje, el relato.

En un sentido similar se expresa otro teórico del *storytelling*, David Snowden, que durante mucho tiempo dirigió IBM y que, en un artículo un tanto irónico, hace una ingeniosa división entre los que creen que cualquier historia es buena por el hecho de serlo, los que reducen la historia a una anécdota o un meme, los que se muestran obsesionados por la participación del público o los que piensan que con unas cuantas horas de aprendizaje se puede trabajar como *storyteller* (Snowden, 2018). Todos estos aspectos, en el fondo, están simplificando lo que conlleva la narrativa, que es una técnica pero es, sobre todo, un arte.

Peg Neuhauser señala que los planteamientos del *storytelling* organizacional, que considera positivos y válidos, son también la mayoría de las veces excesivamente utilitaristas. Construyen las historias con unos objetivos milimetrados que buscan por todos los medios conseguir aliados, seguidores, eficacia o ventas, pero trabajan muy poco algunos aspectos de la narrativa que son importantes y, además, dejan de lado los aspectos emotivos (Neuhauser, 1993).

En este sentido, Robert McKee, uno de los autores que —como se verá más adelante— más ha relacionado el *storytelling* organizacional con otras narrativas —en

concreto la narrativa cinematográfica— consideraba en una conversación con la periodista y editora de *Harvard Business*, Bronwyn Fryer, en el año 2003 que:

Gran parte del trabajo de un CEO consiste en motivar a las personas para que alcancen ciertos objetivos. Para ello, debe involucrar sus emociones, y la clave de sus corazones es la historia. Hay dos formas de persuadir a la gente. La primera es utilizar la retórica convencional, que es en la que se forma a la mayoría de los ejecutivos (...). La otra forma de persuadir a la gente, y en última instancia una forma mucho más poderosa, es unir una idea con una emoción. La mejor manera de hacerlo es contando una historia convincente. En una historia, no solo aportas información a través de la narración, sino que también despiertas las emociones y la energía de tu oyente (McKee y Fryer, 2003).

McKee afirma que la manera más corriente de afrontar la comunicación de los directivos de una empresa con sus empleados es a partir de datos y argumentos racionales, presentando resultados y objetivos. En el mejor de los casos, estas presentaciones conseguirán convencer de una manera racional, pero es difícil que involucren al receptor emocionalmente, llegar a su corazón.

Tampoco se engaña McKee, pues afirma que no es sencillo contar bien una historia. De hecho, llega a señalar que cualquiera puede realizar una presentación correcta y estructurar un discurso más o menos convincente a partir de unos datos o una estadística, pero es mucho más complicado elaborar una narración que sepa desarrollar un conflicto, dibujar unos personajes, mantener la atención, inspirar un cambio, etc. Para conseguirlo, McKee insiste en la importancia de trabajar las expectativas y los deseos de los protagonistas de un relato. En el fondo, cualquier marca, institución o empresa trabaja para satisfacer los deseos de seres humanos concretos. Unos deseos que pueden ser materiales y concretarse en un producto o servicio o más aspiracionales y materializarse en metas, objetivos o propósitos. Los relatos de las organizaciones deben profundizar en los deseos de sus *stakeholders* —desde empleados hasta compradores— y ser capaces de exponer y presentar esas aspiraciones de una manera narrativa.

Para conseguirlo deben desarrollar de una manera especial tanto la trama como los personajes. Porque, otra de las críticas que se suele hacer a los relatos organizacionales

—además de que cuidan poco los aspectos emotivos del relato— es su desprecio por la trama, un aspecto clave en cualquier narrativa y que, sin embargo, algunos autores expertos en narrativa organizacional —empezando por Boje— desprecian. Esto lleva a que otros teóricos, como Yianis Gabriel, se pregunten:

¿La idea de una historia sin trama sería una contradicción en los términos o sería una historia eminentemente sensata en un momento en que la gente ya no necesita una trama para darle sentido a un texto? (Gabriel, 2015).

Gabriel es muy crítico con relación a la afirmación de Boje de que las organizaciones son narrativas. Piensa que, al final, las organizaciones se dejan llevar por datos, por informes, no hay tiempo para elaborar relatos y, en el mejor de los casos, lo que se hace son embriones de relatos, proto-relatos.

Piensa este autor que el enfoque de Boje fue parte de una problematización más amplia de la 'historia' en la teorización posmoderna que ha cuestionado la centralidad de la trama y el personaje en las narrativas y ha tendido a ampliar el concepto de historia para incluir muchos textos conversacionales, no necesariamente presentando comienzos, medios y finales (Gabriel, 2015).

En resumen, según Gabriel, la narrativa organizacional ha incluido en el término narrativa discursos que no tienen nada que ver con un relato, ha forzado, en cierto modo, el lenguaje y ha continuado haciendo una comunicación basada en la argumentación lógica y los datos. El barniz narrativo que se ha dado a estos discursos —embelleciendo el lenguaje o utilizando algunos términos que sugieren que hay detrás una historia— son eso, solo barniz, no una decisión real de articular narrativas que hagan la comunicación más cercana, eficaz y transformadora.

4.3. *Storytelling* organizacional y personaje

Cabría aquí hacer una excepción porque, hasta los autores más escépticos con la necesidad de dotar a los relatos organizacionales de una trama, sí mantienen una actitud mucho más abierta para defender el papel de los personajes en las narrativas

organizacionales. Casi todos los autores que analizan los relatos organizacionales coinciden en señalar la importancia que tienen los personajes para desarrollar estos relatos. En concreto, subrayan la necesidad de diseñar, buscar o construir un héroe. Es curioso comprobar cómo en casi todos los libros sobre *storytelling* se preguntan quiénes son los héroes de la organización y se anima a articular los relatos en torno a ellos.

Peter Guber, en su libro *Storytelling para el éxito*, recuerda una anécdota que le hizo entender la importancia de los héroes en los relatos corporativos.

El asesor de comunicaciones Bob Dickman, coautor del libro *The elements of Persuasion*, hizo un comentario en uno de nuestros cónclaves dedicados a la narración que me recordó por qué los héroes tienen un papel tan esencial en las historias con propósito. “Toda la pasión de este mundo no servirá de nada —nos dijo— a menos que tengamos un lugar donde invertirla. Ahí es donde entra el juego el héroe. Con este término no me refiero necesariamente a Superman o a una abuela que entra en un edificio en llamas para salvar a un bebé, sino al personaje de la historia que ofrece al público un punto de vista. El héroe es tanto nuestro sustituto como nuestro guía (Guber, 2011: 180).

Con otras palabras, el héroe es el personaje con quien se identificará el oyente y, por lo tanto, donde dirigirá su atención. Este héroe, que muchas veces es el líder, aglutinará todas las cualidades de la marca (Gabriel, 2015) y conseguirá incluso que esta marca se humanice.

En el fondo, podría decirse que —en el debate académico clásico de qué es más importante, la acción o el personaje—, los especialistas de *storytelling* se muestran mucho más favorables a otorgar más importancia al desarrollo de los personajes que a la trama. Es un debate complejo que excede a este estudio y que se ha debatido mucho en el campo de la teoría literaria y más recientemente en la teoría sobre la escritura cinematográfica. En este sentido, resulta interesante cómo recoge Alés Sancristobal (2008) las diferentes posturas dependiendo de diferentes poéticas. Su conclusión final, siguiendo a McKee y a otros muchos autores, es que al final es muy difícil decantarse solo por la trama o solo por el personaje. Al final, la unión entre el personaje y la acción resulta clave, como veremos más adelante.

4.4. El cine como inspiración para un *storytelling* eficaz

En cualquier caso, a medida que avanzamos en la investigación de cuáles son las herramientas que consiguen que un relato sea eficaz y funcione, que llegue al receptor y consiga emocionarle, que logre realmente transmitir la identidad de una marca con fidelidad y atractivo, nos adentramos en un campo cada vez más relacionado con la retórica y la poética. Hablamos de recursos literarios o audiovisuales, de tramas, de personajes, de trabajar las emociones...

Dicho con otras palabras, a medida que vamos tratando de encontrar las claves para conseguir un *storytelling* eficaz, vamos entrando también en el terreno de la narrativa estricta: con sus protagonistas, sus conflictos, sus recursos estilísticos y sus metáforas. Y continuamente se repite la necesidad de la conexión emocional con el receptor. Una conexión que, como hemos visto en los capítulos anteriores, no es sencilla en un momento en el que ese receptor está sometido a un exceso de estímulos externos.

Podría decirse que los relatos corporativos tienen que aprender a introducir los recursos que usa la literatura y, sobre todo el cine, para emocionar y conmover y deberían estudiar a fondo las poéticas para extraer de estos estudios las herramientas que les sirvan para llegar al receptor.

Al hablar de poéticas habría que remontarse, aunque sea brevemente, a la primera poética importante, que es la de Aristóteles. En cierto modo, se puede considerar esta obra como el primer manual de narrativa. En la *Poética*, Aristóteles analiza la estructura de la narración, con sus tres grandes bloques (planteamiento, nudo y desenlace), establece los tres grandes géneros (tragedia, drama y comedia) y analiza la respuesta emotiva ante los relatos. Es necesario recordar la estrecha relación entre la *Poética* y la *Retórica* de Aristóteles, una obra inicialmente mucho más famosa y conocida. Y, de hecho, se puede considerar, en cierto modo, la *Poética* como una extensión de la *Retórica*. Si la *Retórica* aborda el arte de la persuasión, la *Poética* profundizaría en cómo conseguir que este discurso persuasivo sea bello y llegue a conmover al espectador. Es decir, se trata de conseguir persuadir no solo a través de los argumentos sino de las emociones. Si esta

unión estaba ya presente desde la composición inicial de las dos obras, en la actualidad es imposible separar la dimensión poética y retórica de un relato (Alés Sancristobal, 2008).

Por otra parte, aunque las poéticas iniciales se circunscribían a analizar o teorizar sobre textos escritos, la aparición del cine y la televisión han hecho que estas recopilaciones amplíen su campo de estudio. Ya no se trata de analizar qué recursos literarios pueden embellecer un texto o un discurso y mover el ánimo del lector o espectador sino de estudiar también todos los recursos que proporcionan la imagen y el sonido para embellecer un discurso y un relato y para conseguir la eficacia argumental y la adhesión emotiva. En este sentido, el poder de las imágenes sobre las emociones es sobradamente reconocido y, desde sus inicios, el cine demostró su capacidad de conmover: primero al ser capaz de reproducir imágenes en movimiento y más tarde al ir incorporando la música, la palabra y argumentos más complejos, muchas veces extraídos de las grandes obras literarias (Gutiérrez Moar, Pereira Domínguez y Valero Iglesias, 2006).

Para subrayar la mayor fuerza emotiva del cine frente al relato literario, hay autores que señalan cuatro aspectos:

1. La fuerza de la imagen que, combinada con el sonido y otros recursos audiovisuales (fotografía, iluminación, planificación, etc.) es recibida por el espectador sin que necesite invertir esfuerzo. No tiene ni siquiera que utilizar la imaginación (que sí necesita, por ejemplo, al leer una novela).
2. La presencia de múltiples personajes con los que el espectador puede identificarse. Este proceso de identificación afecta positivamente para que el espectador experimente una serie de emociones.
3. El espectador asiste al relato de una manera cómoda y que le permite mantener el juicio, adentrarse en la acción, juzgar a los personajes, etc.

4. El espectador puede “vivir en directo” algunas de las escenas que se le muestran. Aunque esto resulte más claro en el caso de una retransmisión televisiva, el grado de verosimilitud que proporciona una buena puesta en escena hace que el espectador viva en cierto modo acontecimientos del pasado que se recrean o acontecimientos que no han ocurrido pero que resultan verosímiles (Torres Lana, Conde Ruiz y Ruiz Pacheco, 2001).

Esta facilidad que tienen los relatos llevados a la pantalla para emocionar no se reduce solo a la capacidad de conmover, sino que afecta también a la comprensión de realidades, acontecimientos y comportamientos que vemos reflejados en una película.

En el componente afectivo, se incluye la racionalidad como un elemento esencial de acceso al mundo y así, para apropiarse de un problema filosófico, no es suficiente con entenderlo; también hace falta vivirlo, sentirlo en la piel, dramatizarlo, sufrirlo, padecerlo, sentirse amenazado por él, y experimentar que nuestras bases habituales de sustentación son afectadas radicalmente (Astudillo Alarcón y Mendinueta Aguirre, 2008: 133).

Efectivamente, no solo nos emocionamos ante el sufrimiento de la familia Álvarez Belón en *Lo imposible* (2012), la película dirigida por Juan Antonio Bayona, cuando sobreviven a un tsunami sino que comprendemos muchas cosas de lo que supone esta catástrofe natural para las víctimas, pero también para el paisaje, la naturaleza o la ecología. Hay realidades —la guerra, una enfermedad discapacitante, una infidelidad o ganar la lotería— que quizás una persona no las experimente en su vida pero que, en cierto modo, puede llegar a comprenderlas gracias al cine. Por eso señala McKee que con la ficción no pretendemos huir de la realidad, o al menos no siempre queremos huir de la realidad, sino que la mayoría de las veces lo que tratamos es precisamente entender esa realidad ayudándonos de la ficción. Es decir, en el fondo, el anhelo de conocer otros países, vivir otras vidas, comprender diferentes culturas o afrontar una serie de problemas que vemos reflejados en el cine es un síntoma de la necesidad del ser humano de encontrar un sentido para la existencia (McKee, 2004: 29).

Si los recursos que tiene en su mano un cineasta son utilizados con acierto, la historia será capaz de conmover a muchas personas y el relato será eficaz. Y de ahí la

importancia que tienen en la actualidad los manuales de guion, que es donde se concentra el estudio sobre el modo de utilizar los diferentes recursos narrativos y de estilo para elaborar los relatos cinematográficos (entendiendo este término en sentido amplio, pues estos relatos podrían ser desde largometrajes hasta vídeos cortos, spots, series, etc.).

Por eso, en cierto modo, se puede decir que las nuevas poéticas son los manuales de cine (Alés Sancristobal, 2008), por lo que recogen de reflexión y experiencia sobre la articulación de todos los elementos que configuran una narración que en el cine es mucho más rica y no se reduce a un discurso oral o escrito. Con relación a esto, sorprende que, excepto Robert McKee, haya tan pocos guionistas que hayan trabajado más —de una manera académica y desarrollando un corpus de estudio— el *storytelling* organizacional. Pero, en cualquier caso, como trataremos de demostrar en el siguiente capítulo, las aportaciones de autores como John Truby en su obra *Anatomía del guion* (2009), Syd Field en su *El libro del guion* (1979) o Linda Seger en *Cómo convertir un buen guion en un guion excelente* (1994) pueden resultar útiles para el uso de la narrativa en una organización corporativa. De ahí nuestra propuesta de que las empresas y marcas necesitarán cada vez más recurrir a guionistas para trabajar sus relatos corporativos.

4.5. El cine y su influencia

Por otra parte, y es una de las razones por las que también vamos a estudiar los recursos que utilizan las películas para emocionar, el cine es un arte absolutamente vinculado con las tendencias sociales, políticas e incluso económicas. En su libro *Creatividad al poder* (2014), Armando Fumagalli propone conocer en profundidad cómo funcionan las empresas creativas para entender el presente y el futuro de un país o de un centro de influencia (Fumagalli, 2014: 12). Aunque pueda parecer que el cine es solo una faceta del entretenimiento y opera, por lo tanto, en la dimensión lúdica de las personas, la realidad es que el poder de la industria del cine es mucho mayor que el deseo de entretener a los espectadores. Podría decirse que ver una película es una experiencia *soft*, pero sus consecuencias, su influencia llega a ámbitos duros como la economía, la política o las tendencias sociales (Fumagalli, 2014: 23-24).

Fumagalli señala que, aunque no se haya realizado un estudio explícito, las historias populares siempre han influido en la solidez de una sociedad y en una cultura y por eso los grandes imperios del siglo XX —EEUU y Rusia— han invertido en la industria del cine. Y, como señala Frederic Martel en su investigación *Cultura mainstream* (2010), en la actualidad —con el auge de internet— cualquier país que quiera influir en el resto invertirá en la industria del entretenimiento —ya sea cine o videojuegos— y tratará de que sus relatos traspasen las fronteras nacionales.

En esa investigación, Martel desvela algo conocido: la íntima relación entre la industria del cine en Estados Unidos y la política. De hecho, si hay un lobby poderoso en Estados Unidos es la MPA, la *Motion Pictures Association* que reúne a las grandes productoras de cine (denominadas *majors*). Actualmente son 7: *Paramount, Fox, Disney, Warner, Universal, Sony y Netflix*.

En cierto modo, y en plena negación de los metarrelatos, que como señala Lyotard (1987) es una de las características de la posmodernidad, podría decirse que los microrrelatos más importantes son las películas.

Un metarrelato es, en la terminología de Lyotard, una gran narración con pretensiones justificatorias y explicativas de ciertas instituciones o creencias compartidas (Diéguez, 2006: 3).

Con otras palabras, un metarrelato es un gran relato capaz de explicar y dar sentido a toda —o casi toda— la realidad. En la modernidad, el gran relato de la Ilustración, el poder de la razón y el progreso habían conseguido articular el pensamiento sobre todo occidental. Las dos guerras mundiales y sus consecuencias (especialmente los crímenes del nazismo) y la caída del muro de Berlín (con lo que supuso de ocaso del régimen comunista en los países del Este) supondrían el fin de ese gran relato de la razón y el progreso. Frente a esto, la posmodernidad defiende los microrrelatos, explicaciones parciales, fragmentadas e incluso a veces contradictorias porque no pretenden una explicación global sino mucho más puntual y concreta (Vásquez Rocca, 2011). En ese sentido, hablamos de que las películas, que ponen el acento en una historia concreta, con un conflicto determinado y unos personajes podrían entrar en esta categoría de microrrelatos.

Por otra parte, aunque la posmodernidad defienda la falta de coherencia interna e incluso de lógica en los relatos, Fumagalli, recogiendo el pensamiento de muchos autores, señala que las historias no son arbitrarias ni absurdas y que precisamente su fuerza es que nos permiten dotar de sentido muchas de las cosas que vivimos o pensamos. La realidad no es absurda, señala Fumagalli recogiendo una idea de Umberto Eco (1996) y la construcción de historias tiene mucho que ver con el sentido que damos a la vida y a la realidad misma. En cierto sentido, las historias configuran la vida porque pueden marcar pautas de conducta y proporcionar claves de lectura en un mundo que es, a la vez, múltiple y confuso.

No deja de resultar algo paradójico que, en una realidad tan tecnológica y compleja como la nuestra, un arte en apariencia inútil pueda ocupar un lugar tan decisivamente central en la economía y en toda la vida social. Pero quizás, y volvemos a una idea que ha aparecido ya muchas veces en estas páginas, que la narración sea un factor tan intrínsecamente propio de los seres humanos tiene mucha relación con la influencia que esos relatos tienen en nuestras vidas.

Como se señaló en el capítulo 2, si como dice Walter Fisher somos seres narradores, la narración afectará a todos los ámbitos de la vida: desde las relaciones más íntimas y personales, como la filiación, la amistad o el amor, hasta las esferas más sociales, como la economía, la profesión o la política. Y de ahí la importancia de construir narrativas que realmente comuniquen con fuerza y eficacia lo que realmente queremos comunicar.

4.6. Conclusiones

Durante estos cuatro primeros capítulos de la tesis se ha estudiado, en primer lugar, dónde se encuentra desde el punto de vista académico la reflexión teórica sobre las relaciones públicas. Después de estudiar a los principales autores y sus aportaciones desde inicios del siglo XX, llegamos a la conclusión de la vigencia de los cuatro modelos de

Grunig como un esquema todavía actual para analizar la comunicación de una organización con sus públicos.

Y, dentro de esos cuatro modelos, hay que destacar el modelo bidireccional simétrico como el más ético y más apropiado para unas sociedades democráticas. Este modelo defiende la simetría entre emisores y receptores y defiende una comunicación bidireccional en la que ambos agentes de la comunicación —en este caso la organización y sus públicos— puedan establecer una relación informativa fluida de dos vías y donde ninguno de los agentes predomine sobre otro.

La irrupción de internet hace que este modelo bidireccional, que podría parecer excesivamente teórico y poco realista, se imponga. La red facilita mucho la conversación, el *feedback* y la respuesta de los públicos a los mensajes de la organización.

En el capítulo 2 se desarrolla algo más esta idea y se estudian con detalles dos paradigmas teóricos coetáneos en el tiempo —los años 80 del pasado siglo XX— que ayudan a entender el desarrollo de la comunicación institucional a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI: el paradigma de la sociedad del conocimiento y la sociedad de la información, que ayuda a entender la situación de infoxicación en la que se encuentran hoy muchos ciudadanos, receptores de múltiples mensajes y estímulos informativos sin jerarquizar, y el paradigma narrativo de Walter Fisher, que concluye que los seres humanos somos seres narrativos. Fisher, sin rechazar de plano las argumentaciones racionales, señala que la argumentación narrativa —aquella que se realiza a través de una historia— es más rica, pues añade a la lógica racional algunos elementos que ayudan a que el receptor del mensaje se involucre e identifique de una manera más cercana con aquello que se le está contando.

En el fondo, esta idea es la que late en el auge del *storytelling*, el arte del relato, que se ha convertido en una herramienta fundamental en la comunicación de las organizaciones como se analiza en el capítulo 3. En las dos últimas décadas, las empresas, especialmente, han desarrollado el llamado *storytelling* organizacional, una disciplina que estudia la manera de liderar la comunicación a través de relatos que consigan cohesionar e incentivar a los diferentes *stakeholders* que operan en el mercado.

Por último, a la hora de analizar la eficacia de estos relatos, casi todos los autores señalan la importancia de que estas narrativas organizacionales añadan un elemento fundamental: la emoción. Para que un relato impacte en la audiencia es necesario que, al menos de alguna forma, emocione y conmueva al receptor. En el capítulo 4 se aborda esta necesidad y esta carencia en una gran parte de los relatos de las organizaciones y se propone acudir al cine y, en concreto, a la escritura cinematográfica por dos razones. El cine —especialmente el buen cine— ha demostrado a lo largo de poco más de un siglo de vida su capacidad de conmover al espectador. En segundo lugar, aunque este tema solo se incoa, pues se trata de una nueva línea de investigación, la industria del cine también ha demostrado su capacidad de influir en las tendencias sociales, culturales y de pensamiento. Esto es solo una señal de la eficacia comunicativa del cine a un nivel mucho más profundo de lo que se podría pensar. El cine no es solo entretenimiento. Gracias a su capacidad de conmover, emocionar e identificar, es una potente herramienta de comunicación.

En el próximo capítulo analizaremos qué recursos utiliza el cine para emocionar. Quizás alguno o algunos de ellos puedan ser utilizados también por las organizaciones en sus relatos corporativos, de ahí la conveniencia —que ya hemos señalado— de que los dircoms conozcan estos recursos, tengan una formación específica en este campo y que estudien la forma de incorporar en sus equipos a profesionales que dominen la narrativa audiovisual, fundamentalmente guionistas.

PARTE III
ESTRATEGIAS DE NARRATIVA
AUDIOVISUAL

5.

En busca de la emoción: verosimilitud, dinámica de conflictos y tramas

En el capítulo anterior se destacó la necesidad de provocar la emoción y cómo el cine trabaja continuamente para conseguir esa emoción en el espectador. El actor francés Vincent Lindon, presidente del Jurado en el Festival de Cannes de 2022, se preguntaba en el discurso inaugural:

¿Podemos hacer otra cosa que usar el cine como arma de emoción masiva para despertar conciencias y sacudir la indiferencia? ¡No me lo imagino! Que el poder evocador y la profundidad de los grandes cineastas no influyan en el curso del mundo... ¡No me lo imagino! (Sánchez, 2022).

Efectivamente, como señalamos en los capítulos anteriores, la capacidad del cine de emocionar es grande y de ahí la decisión de fijarnos en el séptimo arte para conseguir esa emoción que muchos de los expertos en *storytelling* echan de menos en el desarrollo de sus historias. Si una película consigue emocionar, y somos capaces de desentrañar las causas por las que provoca esa emoción, las herramientas que consiguen emocionar al espectador, quizás podamos adaptar alguna de esas técnicas en la narrativa de las organizaciones y hacer que esa narrativa sea más eficaz.

Aunque hablar de técnicas, herramientas o fórmulas puede resultar engañoso y puede llevar a entender la emoción de una manera utilitarista. En el fondo, sería caer en el mismo error que se ha señalado al considerar la narrativa como una mera técnica, una simple herramienta. Aunque el elemento emotivo sea importante, el trabajo del guionista

no puede estar supeditado únicamente a encontrar o explotar las emociones del espectador. El cine tiene que emocionar, sí, pero el cine tiene también que hacer pensar, mover a la reflexión del espectador, tiene que interpelar y, en primer lugar, para conseguir todas estas cosas, tiene que contar una historia que resulte creíble; una historia que conecte con las aspiraciones más íntimas del ser humano. Solo a partir de este planteamiento más general, más holístico y más profundo se evitará caer en la instrumentalización de la emoción.

5.1. En el principio, el guion

Pero, antes de abordar los elementos que sirven como palanca emocional, hay que explicar por qué nos vamos a centrar en el estudio del guion. La emoción en el cine viene motivada por un conjunto de elementos que no son únicamente la historia, el argumento. De hecho, la emoción está relacionada directamente con la estética fílmica que engloba los elementos sensoriales audiovisuales: música, sonido, fotografía, edición y dirección artística, fundamentalmente. Son los elementos que Aristóteles concreta en espectáculo y melodía, que son dos de los seis elementos que distingue en la obra poética (Aristóteles, *Poética*, VI, 1450a 10).

Los elementos estéticos se traducen en una estructura visual que, a su vez, se basan sobre una estructura dramática. Esta primera estructura es la que surge del guion. La clave es llegar a la estética fílmica a partir del guion. Es cierto que las estrategias emocionales ya están presentes en el guion, pero solo en forma de recursos dramáticos textuales. Pero el espectador no lee guiones: la recepción se produce al final, cuando se pone delante de una pantalla y ve la película. Es entonces cuando se produce la experiencia estética.

Por eso, en el fondo, el origen de una película y el cimiento donde cualquier film se sostiene, es el guion. Es en este guion donde se encierra, no solo la historia, sino todo lo que rodea a la película. El guion determinará el tono que tendrá la historia —si será una comedia, una tragedia o un drama— y aportará claves definitivas a todo el equipo que intervenga en la película para que ésta cobre vida y llegue a emocionar al espectador. Dicho con otras palabras, es en el guion donde se apoyará el director para dirigir a los

actores, los actores para afrontar sus papeles, los cámaras para dar un punto de vista u otro, el compositor de la banda sonora para inspirarse... Todo está en el guion.

Como hemos señalado ya en estas páginas, los orígenes de los manuales de guion fueron las poéticas y, de una manera especial, la *Poética* de Aristóteles que sigue siendo un libro de cabecera para los guionistas en la actualidad. El papel que Aristóteles otorga al escritor o dramaturgo en la *Poética* hay que otorgárselo ahora al guionista.

Pero, aunque la *Poética* siga siendo un libro inspirador, hay que destacar que, a partir del último cuarto del siglo XX, se publicaron algunos manuales de guion que contienen importantes aportaciones tanto teóricas como prácticas sobre la escritura de cine. Sánchez-Escalonilla (2013) señala cuatro manuales especialmente importantes que se publicaron entre 1979 y 2000:

1. *El libro del guión (Screenplay, Syd Field, 1979)*. En este manual, el guionista estadounidense Syd Field plantea su célebre paradigma que podría resumirse en que toda historia debe tener un planteamiento, un desarrollo y un desenlace; o planteamiento, confrontación y resolución. En el primer acto se presentarían los personajes y los conflictos, en el segundo se desarrollarían y en el tercero se resolverían. Es un esquema muy sencillo, que conecta directamente con las ideas de Aristóteles sobre el drama y que se complica —o se completa— un poco al explicar Field el modo de pasar de un acto a otro a través de los puntos de giro.
2. *Cómo convertir un buen guion en un guion excelente (Making a Good Script Great, Linda Seger, 1987)*. La consultora de guiones Linda Seger propone en este manual un proceso de reescritura de guion a partir de la estructura clásica del guion en tres actos. Su experiencia profesional le lleva a detectar cuáles son los principales problemas que causan que un guion no funcione y cuáles son las posibles soluciones.
3. *El viaje del escritor (The Writer's Journey. Mythic Structure for Storytellers and Screenwriters, Christopher Vogler, 1992)*. Vogler aplica en esta obra las ideas del mitólogo Joseph Campbell en *El héroe de las mil caras*, publicado por primera

vez en 1949. El viaje del héroe que propone Campbell le sirve para analizar la estructura de muchos relatos que tomarán forma de novelas o guiones

4. *El guion (Story: Substance, Structure, Style and Principles of Screenwriting, Robert McKee, 1997)*. Esta obra de McKee es un manual más extenso que aborda casi todos los aspectos que debe tener en cuenta un guionista al elaborar su libreto: desde la división de los géneros narrativos a la construcción de personajes y, por supuesto, los aspectos estructurales.

En ocasiones, y como suele suceder en los tratados de cualquier disciplina, estos manuales de las últimas décadas del siglo XX subrayaban los aspectos técnicos sobre los aspectos más humanos. En cierto modo, se centraban en las estrategias para construir historias más que en la propia historia y volcaban parte de su esfuerzo en buscar el impacto emocional (Sánchez-Escalonilla, 2013). Estas técnicas son necesarias como herramientas y no tienen por qué condicionar el modo de construir un guion, ni llevan necesariamente a crear historias inverosímiles, pero sí pueden llevar a que algún guionista menos experimentado o con menos conocimiento de la psicología humana se quede en un excesivo énfasis técnico y estructural y esta búsqueda indisimulada de la emoción por la emoción termine resultando artificiosa. Si esto ocurre, es fácil que el espectador se acabe alejando de una historia y de unos personajes que considerará inverosímiles por forzados y excesivamente estructurados.

De hecho, este modo de construir tan frío y en cierto modo “matemático” acaba apartándose de lo que Aristóteles considera que es la clave del drama: la verosimilitud. Una verosimilitud que se encuentra en la similitud con la vida -lo que Aristóteles llama la mimesis— y en la exploración de los aspectos más íntimos, y por eso mismo más inclasificables, de la actuación de los seres humanos.

5.2. Verosimilitud, catarsis e identificación con los personajes

5.2.1. Importancia de la verosimilitud en la narración cinematográfica

El debate sobre la verosimilitud en el cine es complejo y extenso. En ocasiones, se centra este aspecto en elementos externos a la historia que se está contando y se habla, por ejemplo, del respeto de las unidades de tiempo y de espacio, de la verosimilitud que añadió la llegada del color al cine o de los intentos de algunos cineastas —desde la *Nouvelle Vague* hasta el movimiento *Dogma 95*— por apresar la vida en la pantalla de la forma más creíble posible (Tubau, 2007). Paradójicamente, muchos de estos “experimentos” narrativos, por ejemplo, el movimiento *Dogma 95* promovido por Lars von Trier, tuvieron un efecto contrario; de hecho, el cine de von Trier se percibe muchas veces como excesivamente artificial y poco verosímil.

Por eso, a la hora de hablar de verosimilitud, más que a aspectos técnicos o de composición cinematográfica, tenemos que acudir al guion y debemos recurrir, de nuevo, a Aristóteles. El filósofo griego recordaba en su *Poética* como todas las artes son mimesis, imitación a la vida, de una manera u otra, e insiste, en el capítulo XV de la *Poética*, que esta imitación tiene que ser creíble, verosímil, llegando a afirmar que “se debe preferir lo imposible verosímil a lo posible increíble” (Aristóteles, *Poética*, XXIV, 1460a 26). Esta búsqueda de la verosimilitud, aunque en principio podría parecer una limitación para los relatos, en realidad, proporciona al artista una mayor libertad creativa. Como sentencia el director de cine William Oldroyd, basándose en su experiencia profesional, “trabajar con límites no sólo aguza el ingenio sino que facilita la creatividad. El exceso de libertad es un lastre” (Oldroyd, 2017). La verosimilitud es un límite con el que el guionista puede espolear su creatividad.

Lo verosímil no es lo real sino lo creíble y, sentando las bases de un universo lógico, se puede contar una historia irreal —que transcurre en un universo imaginario, o en el futuro— pero absolutamente verosímil y creíble. Es el caso de muchas de las películas de ciencia ficción, que recrean mundos que no existen, pero abordan conflictos absolutamente verosímiles y que muchos espectadores pueden compartir. Es el caso de *Gravity* (2013), por ejemplo; la película del cineasta mexicano Alfonso Cuarón transcurre en el espacio, un lugar en principio poco creíble como escenario cotidiano, pero lo que nos está contando en última instancia —la superación de un duelo— y los diferentes sucesos que ocurren durante el metraje —desde las explosiones hasta las dificultades para

llegar a la Tierra— son verosímiles en el contexto en el que se nos está narrando la historia.

Como señala Sánchez-Escalonilla “la verosimilitud es una permanente actitud de búsqueda del guionista a lo largo del proceso de escritura y reescritura, mediante los cuales trata de alcanzar una recreación particular del mundo que mueva a reflexión mediante la emoción” (2013: 13).

Nótense aquí dos aspectos:

1. En primer lugar, esta búsqueda atañe al guionista, pero también al personaje o personajes que ha creado, y al espectador. La credibilidad de una historia es una propuesta del creador (guionista), que se materializa en su creación (la narración) y se comprueba, se testea, en el espectador. Por eso, el propósito de verosimilitud acabará uniendo a los tres verdaderos protagonistas de una película: al guionista, al personaje (y su historia), y al espectador.
2. Por otra parte, no solo se habla aquí de la emoción sino de una reflexión que vendrá impulsada, eso sí, por la emoción. Es interesante esta acotación porque, como advierte este autor, “pensar y sentir son dos acciones inseparables en el espectador cinematográfico, por lo que una estrategia emocional basada únicamente en provocar sentimientos en la audiencia terminaría por dañar la verosimilitud del guion” (Sánchez-Escalonilla, 2013: 87). Si un relato se mueve solamente a nivel emocional, terminará resultando pobre; muy posiblemente los personajes serán esquemáticos, la conexión con el espectador será superficial y la propia construcción de la historia resultará artificiosa.

5.3. Catarsis: emoción y reflexión

En el fondo, esta búsqueda de la verosimilitud y esa unión entre lo emotivo y lo reflexivo, están también muy relacionadas con otro término del que Aristóteles habla en su *Poética*: la catarsis. La catarsis es el efecto purificador y liberador que causa la tragedia

en los espectadores suscitando la compasión, el horror y otras emociones. Aristóteles aborda en su poética esta catarsis como uno de los objetivos del drama. A través de la catarsis, el espectador vive —de alguna manera— los acontecimientos que atraviesan los personajes y extrae de estos acontecimientos una enseñanza que le resultará útil para su existencia. La catarsis requiere que el espectador se identifique tanto con lo que plantea el creador como con lo que vive el personaje. Por eso, la catarsis sería absolutamente imposible si una historia fuera inverosímil o si las motivaciones de los personajes no fueran creíbles.

Por otra parte, como la catarsis es un fenómeno que arranca con la emoción, pero termina con un juicio, con una decisión de cambio, con una reflexión, sería también imposible que se diera a partir de una historia que solo se centrara en desarrollar los aspectos emotivos de la trama o de los personajes. Para que haya catarsis es necesaria una emoción, pero también una elaboración intelectual de esa emoción en forma de reflexión, pensamiento o discurso argumentativo. Como señala Henry Jenkins (2007) —experto en el estudio comparado de los medios— “la mayor parte de la cultura popular está perfilada por una lógica de intensificación emocional. Se muestra más interesada en hacernos sentir que en hacernos pensar. Sin embargo, esta distinción es demasiado simple: en el mejor de los casos, la cultura popular nos hace pensar haciéndonos sentir” (Jenkins, 2007: 3).

Dicho con otras palabras, las manifestaciones culturales, en la actualidad, suelen ir de la emoción a la reflexión. Es bastante frecuente argumentar o analizar los diferentes acontecimientos empezando por los aspectos emotivos. En el ámbito del periodismo, por ejemplo, vivimos a diario cómo se hace hincapié en sucesos o noticias con una gran carga de sensacionalismo para después —en el mejor de los casos, pero sólo después— realizar un análisis o una reflexión de esos sucesos. Esta actitud está también en la base de los que defienden la necesidad de la empatía en el ejercicio del periodismo para recuperar la confianza de los lectores y poder abordar después los datos o aspectos más objetivos de los acontecimientos.

En algunos géneros, como la crítica musical o cinematográfica, ocurre algo parecido: primero se impacta al espectador u oyente con los aspectos más emotivos para después realizar un análisis más reflexivo.

En este sentido son interesantes las aportaciones del filósofo estadounidense Stanley Cavell que defendió la capacidad que tiene una película no solo de emocionar en un determinado momento sino de provocar una reflexión mucho más amplia.

Si es propio del cine magnificar la sensación y la significación de un momento, también le es propio ir en contra de esa tendencia y reconocer esa realidad trágica de la vida humana... (Cavell, 2008: 34).

La obra de Cavell se caracteriza por el análisis filosófico de algunos clásicos del cine americano de los años 40 pero lo llamativo es que, al explicar la razón de su investigación, alude, por una parte a su propia experiencia personal subjetiva, al impacto emotivo que el cine tuvo en su infancia y en la configuración de su propia familia (Cavell, 2008: 20) y, en segundo lugar, al nexo que encuentra entre las películas y la realidad. Un nexo, una unión que se centra especialmente en el guion y que le resulta muy útil para abordar el estudio sobre la realidad y el comportamiento humano que son la base de la reflexión filosófica y para superar el escepticismo.

La fascinación que ejercen sobre Cavell el cine y las películas resulta comprensible, en definitiva, porque revelan nuevas posibilidades de alcanzar una intimidad más profunda con el mundo y con los otros, que es a su juicio la alternativa apropiada para encarar el problema escéptico (Echart, 2006: 214).

Con otras palabras, Cavell subraya cómo la emoción, la interpelación subjetiva de la historia y lo que cuenta pueden llevar al espectador a una reflexión filosófica y moral sobre aspectos de su propia existencia.

5.4. Identificación con los personajes

Hablar de catarsis es hablar de identificación del espectador con los personajes. Son pertinentes aquí las investigaciones realizadas por Igartua y Muñiz que han rastreado la literatura académica y han realizado algunos estudios empíricos para tratar de encontrar qué aspectos llevan al espectador a disfrutar del cine. Ambos investigadores señalan que

uno de los más importantes es la identificación con los personajes. Otros factores importantes serían la resonancia personal de lo que se está contando, la cercanía cultural o la inducción afectiva.

El concepto de identificación con el personaje se ha estudiado mucho desde el psicoanálisis. A partir de la teoría psicoanalítica se habla de una identificación primaria, que es la que lleva a cabo el espectador con la cámara cinematográfica (es la identificación del espectador con la mirada) y una identificación secundaria que se corresponde con la identificación con un determinado personaje de ficción (Igartua y Muñiz, 2008)

Con otros términos, Oatley habla de que las narraciones se pueden recibir de dos modos; uno más externo, basado en el análisis o reflexión, y uno interno en el que el espectador vive la historia desde dentro. Este modo interno, que conlleva una implicación mucho más alta, se ve impelido, en parte, por la resonancia personal y la activación de la memoria emocional (Oatley, 1995).

Sin necesidad de profundizar más en los estudios sobre la identificación del espectador con el personaje —que todavía son escasos— se concluye que, tanto para conseguir relatos verosímiles como para que el espectador experimente la necesaria catarsis, es preciso trabajar para lograr esa identificación que no surge de una manera espontánea. En el fondo, volvemos a una cuestión que se ha repetido mucho en estas páginas: la clave para que una historia emocione e impacte en el espectador es que esta historia resulte creíble, que conecte con la humanidad del espectador, que le identifique con el personaje y llegue a producir un efecto catártico. Y esto es imposible —como veremos— si no se trabaja la interioridad e intimidad de los personajes, para, desde ahí, llegar a la intimidad e interioridad de los espectadores.

Cuanto más humana sea una historia, cuanto más reconocible, más capaz será de tocar las “fibras sensibles” del espectador, de emocionarle y de conseguir que esa emoción no dure simplemente los 90 o 120 minutos de metraje de una película, sino que permanezca en la mente y en el corazón del espectador. Que esa emoción se convierta en una reflexión, en un caer en la cuenta y que esa reflexión lleve al espectador a una catarsis. Es la manera de que los relatos, las narraciones impacten en la vida.

Como señalan Fumagalli y Bettetini, “según la tradición aristotélica, lo esencial en la obra narrativa son las esperanzas y los temores humanos, la participación en las vicisitudes de los personajes hacia los cuales —aunque se sepa que son inventados— nace un interés humano verdadero” (Fumagalli y Bettetini, 2001: 76).

Al final, la clave de que una historia sea verosímil y que conduzca al espectador a la catarsis tiene mucho más que ver con lo que es el hombre en su esencia, con sus deseos, aspiraciones, anhelos y esperanzas que con construcciones formales o estructuras diseñadas artificialmente. De la misma forma, la emoción, para que sea verdadera, tiene que nacer de la humanidad de los personajes. Lo que hace conmoverse a un espectador, llorar, emocionarse o indignarse es lo que reconoce en su interior como propio o, al menos, cercano. Quizás no le ha pasado algo exactamente así... pero le ha ocurrido algo parecido y las emociones que experimenta ante la pantalla, en cierto modo, son emociones que revive o que experimenta por primera vez, pero conectadas a sentimientos o reacciones reconocibles en él, o en su entorno más cercano.

5.5. La importancia del conflicto

Llegados a este punto, tenemos que hablar de la importancia del conflicto. Las emociones que experimentamos a diario tienen que ver con los problemas y conflictos que vivimos y que resolvemos de una manera u otra. No puede existir una historia sin conflicto. El conflicto es la esencia del drama y, de hecho, Linda Seger lo considera la base del drama. Seger considera que cuando, al analizar una película, alguien señala que no funciona, que falta fuerza, lo que falta es conflicto (Seger, 1994: 206).

La importancia del conflicto en el drama es también, en el fondo, una señal más de la relación entre el arte y la vida y una afirmación del carácter mimético del arte porque en la vida tienen también un peso muy importante los conflictos y podemos narrar nuestra propia biografía precisamente a partir de los conflictos que hemos encontrado y el modo en el que hemos resuelto —o no— esos problemas en nuestra vida.

Sánchez-Escalonilla (2013) considera que la base de toda historia es un conflicto que hay que solucionar y que, de hecho, el propio planteamiento clásico de la narrativa que propone Aristóteles —planteamiento, nudo y desenlace o principio, medio y fin— podría resumirse señalando que, en todo guion, el argumento se propone como un problema o nudo que surge y que hay que resolver o deshacer.

Hablar de conflicto, por otra parte, como señala Syd Field (1998) nos lleva a hablar de oposición, de confrontación, tensión, lucha o contraste, términos todos ellos necesarios para construir un drama. Un conflicto puede ser interno o externo, pero siempre es contra alguien o contra algo, siempre supone la confrontación entre dos partes, dos realidades, dos personajes o dos ideas.

Dos o más. Porque, por otra parte, como sucede también en la vida, en un guion —ya sea literario o fílmico— no hay un solo conflicto; suele haber varios que se entrecruzan y que se van simplificando o complicando a medida que van sucediendo acontecimientos. A la hora de escribir un argumento, el guionista irá desarrollando cada uno de estos conflictos y, por eso, los manuales de guion no hablan tanto de conflictos sino de dinámica de conflictos.

En esta dinámica de conflictos lo importante no es la cantidad, el número de problemas que surjan, sino qué tipo de conflictos se desarrollan y cómo se articulan entre ellos. De hecho, según Sánchez-Escalonilla (2016) la estructura de un relato, el guion de una película o de una serie, dependerá de cómo se vayan articulando los diferentes conflictos. Es lo que se denomina la estrategia estructural. Es el modo en el que se articulan los conflictos lo que dará lugar a una determinada estructura en la narración. Y para esto hay que estudiar qué naturaleza tienen estos conflictos, pues darán lugar a unas estructuras u otras.

Sánchez-Escalonilla recoge las principales aportaciones de los manuales más importantes de guion y sintetiza la estrategia estructural a partir de las diferentes dinámicas de conflictos. Es una forma bastante coherente de desentrañar la estructura de un guion y, frente a otros desarrollos más complejos y detallados, tiene una gran ventaja

en este estudio que estamos realizando y que supone utilizar las estrategias de guion, no para escribir una película, sino para mejorar la comunicación institucional.

Aunque, por ejemplo, en su libro *Del guion a la pantalla*, estudie temas como el espacio, el tono, el color o el movimiento, Sánchez-Escalonilla ha centrado especialmente su investigación en el guion, en sus posibles estructuras y en las estrategias emocionales que parten de la propia historia, del propio libreto. No significa que no se otorgue importancia a los elementos visuales, que, por supuesto considera imprescindibles, pero siempre partiendo del guion. Por otra parte, aunque, como el resto de autores que han escrito sobre el guion, estudie cuestiones como los diferentes actos, puntos de giro, los nudos de acción o las escaletas, su abordaje del tema es mucho más humanístico y filosófico que técnico. En toda su investigación, se recalca que la eficacia —tanto emotiva como reflexiva— de un guion conecta directamente con entender a la persona, comprender sus motivaciones, entrar en su intimidad. Por este motivo, también, y en esto conecta con otros autores como John Truby, Blake Snyder (2013), Christopher Vogler o Jordi Balló (1997), otorga especial importancia a todos los aspectos del guion relacionados con el desarrollo de los personajes.

Este enfoque antropológico es muy útil para nuestra investigación por una decisiva razón. En los capítulos anteriores hemos ido delimitando la necesidad de utilizar el relato en la comunicación corporativa de una forma que impacte a los diferentes públicos, no sólo racionalmente sino “emocionalmente”, y hemos recurrido al cine como un medio de expresión que subraya, precisamente, estos aspectos emocionales. Sin embargo, al estudiar los medios que utiliza el cine para subrayar esta emoción, hemos acudido directamente al guion. En cierto modo podría decirse que hemos reducido una película a su guion, obviando aspectos fundamentales como la música, el sonido o la fotografía. No es así. Como sabemos y hemos señalado, el guion es un aspecto básico en la construcción de una película, aunque una película no sería nada sin la fotografía, la edición, el sonido o la dirección de actores. Pero no hay que olvidar que nuestro estudio no se centra en el cine, sino en qué elementos del séptimo arte podemos adoptar en la comunicación institucional y, en este sentido, aunque al construir un relato corporativo podamos plantearnos utilizar recursos audiovisuales o tener en cuenta algunos aspectos más externos, la mayoría de las veces los relatos corporativos tendrán una materialización

sencilla: a veces será una sesión o clase, una presentación, un vídeo corporativo, un *flyer* o un discurso. Es decir, no habrá banda sonora, ni vestuario, ni fotografía, ni uso del color, ni edición y tendría poco sentido estudiar cómo utilizar estos recursos para potenciar una emoción (por mucho que, evidentemente, cualquiera de estos elementos se use en el cine para potenciar la emoción de una historia). Sin embargo, lo que sí tiene que haber en cualquier relato corporativo es un guion. Un guion que desarrolla una historia y en la que probablemente encontremos esos mismos conflictos que son —según Field— la esencia del drama, porque son también la esencia de la vida.

De acuerdo con la dinámica de conflictos que plantea Sánchez-Escalonilla, el conflicto es un motor dramático que termina impactando en tres posibles ámbitos: dentro del personaje (conflicto interior), entre personajes (conflicto de relación) y en el exterior del personaje (conflicto externo). Este esquema que plantea el autor para estudiar tanto la estructura como las estrategias emocionales de un guion es una guía, a priori, muy aplicable para desarrollar relatos corporativos que lleguen a los diferentes públicos de una organización.

5.6. Dinámica de conflictos y estrategias estructurales

Sánchez-Escalonilla señala que, en un guion, podríamos hablar de tres tipos fundamentales de conflictos (2016):

1. *Conflicto interior*: es el primero y más importante. El conflicto interno es la tensión procedente de un desequilibrio que se da dentro del personaje. Esta lucha puede proceder de la necesidad de obtener un bien que, en último término, provoca la felicidad necesaria o la restituye. Es un conflicto que sucede en la intimidad del personaje y que le afecta en lo que tiene de más personal: sus sueños, amores, ambiciones... El caso extremo es un trauma o ruptura, una herida profunda en el interior del personaje. Estos conflictos internos dan lugar a lo que se denominan historias interiores y se manifiestan en una estructura dramática denominada arco de transformación. Este arco expresa la evolución del personaje a lo largo de un

guion, y viene a ser una síntesis de la historia interior que transcurre en la intimidad del personaje mientras se desarrolla el argumento de la historia.

Sin este tipo de conflictos interiores es imposible que exista un relato y, al contrario, un solo personaje puede desarrollar un relato a partir de la evolución de su historia interior.

2. *Conflicto de relación*: son las tensiones, luchas, contrastes, pugnas o dialécticas que se establecen entre personajes. En el cine, normalmente, este tipo de conflictos dan lugar a las subtramas que nos permiten conocer al resto de los personajes que interactúan con el protagonista. Las subtramas son estructuras dramáticas de las historias entre personajes, con sus propios planteamientos, nudos y desenlaces. Así como en toda historia interior (expresada en un arco de transformación) existe una necesidad o meta interior que dinamiza la intimidad de los personajes, en toda historia entre personajes existe una pugna o contraste entre metas interiores que permite resumir toda relación y dotarla de fuerza emotiva. De otro modo, las subtramas serían meras plantillas dramáticas recurrentes y, como consecuencia, las historias entre personajes serían superficiales. Cada uno de los personajes que entran en “confrontación” —en sentido amplio— tienen o pueden tener, al mismo tiempo, sus propios conflictos interiores.

3. *Conflicto básico*: este conflicto surge a partir de las dificultades que el protagonista encuentra para solucionar un problema físico y externo. Se denomina básico porque, cuando existe este conflicto, marca toda la estructura del relato y el resto de conflictos —interiores y de relación— se subordinan a este. Este tipo de conflictos, que pueden aparecer en un relato o no, suelen dar lugar a las llamadas tramas de acción. En cualquier película de acción y aventuras vamos a encontrar este tipo de conflictos pues la historia se articula en torno a la necesidad de conseguir algo (ganar, conquistar, rescatar, sobrevivir, encontrar, etc.).

A partir de estos tres tipos de conflictos, podemos ir escribiendo la estructura de nuestra historia en la que, probablemente, utilizaremos al menos dos tipos de conflictos, aunque, como se ha señalado antes, también es posible construir una historia con un solo conflicto interior. Por otra parte, los arcos de transformación, las subtramas y las tramas

de acción no son conflictos en sí mismos, sino estructuras dramáticas resultantes de los distintos tipos de conflicto.

Un ejemplo nos puede ayudar a entender las diferencias entre estos tres tipos de conflictos y las estructuras dramáticas a las que dan lugar. En la película *Ninjababy* (Yngvild Sve Flikke, 2021), Rakel es una chica de 23 años, amante de la fiesta, las drogas y el sexo sin ataduras. Trabaja como ilustradora *freelance* pero, aunque tiene talento, su desorden de vida no le ayuda a conseguir un trabajo estable. Un día descubre que está embarazada de seis meses. No sabe quién es el padre, no puede abortar (que es su primer objetivo) y tiene que buscar a alguien que se encargue del niño cuando este nazca. La película irá contando los esfuerzos de Rakel para encontrar al padre de la criatura y dar en adopción a su futuro hijo. En este trayecto emocional, una de sus ilustraciones —un bebé con apariencia ninja— cobrará vida dando voz a su propio hijo.

El conflicto más importante de *Ninjababy* es el conflicto interior de Rakel: su embarazo le lleva a reflexionar sobre su modo de vida y a arrepentirse de algunas decisiones tomadas. Pero no es el único conflicto interior que describe la película. Es importante el conflicto de Arel, el padre de la criatura, un hombre promiscuo que, al principio de la película, no tiene ninguna intención de hacerse cargo del bebé; o el de Mie, la hermanastra de Rakel, que está dispuesta a adoptar a su sobrino. Cada uno de estos conflictos interiores dan lugar a diferentes arcos de transformación, muy diferentes entre sí. Uno de los logros del guion de esta película es precisamente la diferente evolución de los personajes a partir de unos acontecimientos similares. Algunos personajes se transformarán en más generosos, otros recuperarán una cierta cordura y otros acentuarán sus prejuicios. No todos los arcos de transformación de los personajes son positivos, en el sentido moral o ético. Ocurre como en la vida real donde hay personas que mejoran moralmente con el tiempo y otras que empeoran. Precisamente, este es uno de los aspectos que aumenta la verosimilitud de una película en la que una mujer habla con una ilustración animada de su bebé.

En segundo lugar, y después de analizar estos conflictos internos, encontraríamos los conflictos de relación, que dan lugar a diferentes subtramas. La relación de Rakel con Arel desarrolla una subtrama de paternidad/maternidad y asunción de responsabilidades,

mientras que la relación de Rakel con Mos —el monitor de artes marciales— desarrolla una subtrama romántica. En cualquier caso, el mayor hallazgo de la película es la relación de Rakel con su bebe, *Ninjababy*, que desarrollará una subtrama sumamente divertida y original. Las conversaciones entre Rakel y su hijo no nacido son, además, el motor de reflexión más potente de la película. Si esta película, a pesar de su tono frívolo y superficial, puede originar una cierta catarsis en el espectador es porque la historia lleva a reflexionar sobre cuestiones como el aborto, la adopción o la maternidad y paternidad.

En esta dramedia de corte independiente, estos dos tipos de conflictos —interior y de relación— son los más importantes. Podríamos hablar de que hay también un conflicto básico, que es la búsqueda de unos padres adoptivos, pero es un conflicto secundario y más débil que no da lugar a que la trama se organice a través de este conflicto. En ese sentido, *Ninjababy* nunca podría clasificarse como una película de acción o aventuras.

5.7. Objeto externo y meta interior

Una vez delimitados los tres tipos de conflictos y las consiguientes estructuras dramáticas, cabe plantearse cuál debe ser el punto de origen de un guion. Qué aspectos hay que trabajar en el inicio de una historia para después irla desarrollando.

Para considerar la dinámica de conflictos que se teje en un guion, es preciso distinguir primero los motores dramáticos que originan cada uno de los conflictos del guion (Sánchez-Escalonilla, 2005). Como señala este autor, el principal motor de todo argumento reside en las metas interiores de los personajes. Estas metas, estos objetivos que una persona persigue, generan un conflicto interior. Las pugnas entre metas interiores de diferentes personajes generan también conflictos de relación y, por último, las metas interiores dirigen al personaje a un objeto externo que es el centro del conflicto básico. En el fondo, podría decirse que todo parte de la intimidad de los personajes. Las metas interiores no son otra cosa que las aspiraciones más íntimas y, por lo tanto, más verdaderas, de un personaje.

Hablando de las emociones, precisamente la carga emotiva de una historia está mucho más relacionada con estas metas interiores, con estas aspiraciones, que con un posible conflicto básico. En la sinopsis de una película muchas veces se señalará el conflicto básico como motor de la historia o se describirán someramente los conflictos de relación, que pueden dar lugar a jugosas subtramas, pero la fuerza emotiva de una película hay que buscarla siempre en las metas interiores de los personajes.

Al final, el valor de una película reside mucho más en el modo en el que se desarrollan los conflictos interiores que en el modo de solucionar los conflictos básicos, por mucho que estos puedan mantener la tensión del espectador y hacerle pasar inquietud o miedo. El conflicto básico puede causar estas sensaciones, pero la identificación del espectador será mucho mayor si se trabajan bien los conflictos interiores y las metas interiores, porque son estos conflictos los que marcan el arco de transformación de los personajes y las relaciones entre personajes, las subtramas, etc. De hecho, hay películas con conflictos externos absolutamente similares y que, sin embargo, son muy diferentes por las metas interiores de los personajes. La calidad de estas películas será también diferente dependiendo de si se han trabajado bien las metas interiores de los personajes o se han descuidado confiando en que el interés de la acción hará el resto.

Por este motivo, plantearse cuál es el objetivo de un personaje, cuál es su meta, cuáles son sus motivaciones, tendría que ser el primer punto de partida en la creación de un personaje. No se trata de lo que busque externamente sino de lo que le mueve a comportarse de una determinada manera. Y al hablar de la motivación de los personajes, hay que hablar también de la motivación del guionista: de cuál es su propósito, su objetivo mientras escribe. Al subrayar la importancia de las metas interiores, se hace patente la necesidad de conocer bien al personaje antes de empezar a desarrollar un guion. Ese trabajo sobre la interioridad del personaje, sobre su intimidad, sobre los motivos de sus actuaciones, será decisivo para, a partir de ahí, desarrollar la historia.

La motivación humana es una de las grandes palancas para construir las historias. En el fondo, como señalábamos antes, de esta meta interior depende el arco de transformación y los conflictos relacionales con el resto de los personajes. Es decir, de esa motivación va a terminar dependiendo todo.

La utilidad dramática de la meta interior no se reduce a dotar al protagonista de un mínimo de profundidad. Su razón de ser no se agota en el ámbito de la intimidad, pues de este sencillo recurso dramático —verdadero punto de partida en la construcción del personaje— dependen, en términos estructurales, el arco de transformación del protagonista y las tensiones de las relaciones entre personajes. En términos emocionales, la meta interior es la clave del impulso dramático del guion completo, por encima de las necesarias estrategias episódicas de la acción y sus momentos climáticos (Sánchez-Escalonilla, 2013:6).

En el caso que estamos analizando —*Ninjababy*— podríamos decir que la meta interior que mueve a Rakel es desembarazarse de su hijo y resolver su problema para poder volver a su vida despreocupada; mientras que la meta interior de Mos es conseguir el amor de Rakel y la de Mae es, por una parte, ayudar a Rakel y por otra realizarse como madre. La meta interior inicial de Arel va a cambiar radicalmente a lo largo de la película: primero tratará de seducir a Rakel y después su objetivo es madurar a través de una paternidad asumida. Los conflictos de relación entre los personajes nacen precisamente de que sus metas y sus motivaciones son diferentes y, al mismo tiempo, y como fruto de las relaciones entre los personajes y la confrontación de metas interiores, también evolucionan las propias metas interiores de cada personaje. El cambio más radical es el de Arel, pero Rakel y Mae también evolucionan. Es curioso constatar que, cuando Mos se da cuenta de que su meta interior —conseguir el amor de Rakel— es imposible, su personaje se diluye. Pasa a ser un secundario sin importancia.

5.8. Personaje o acción

Un aspecto muy relacionado con esta dinámica de conflictos es abordar una de las primeras decisiones que tiene que tomar un guionista al desarrollar su libreto: si va a existir un conflicto básico que va a proporcionar una estructura a todo el guion o si, por el contrario, todo va a girar en torno al conflicto interior del personaje.

En la primera opción hablaremos del *story/plot driven* mientras que, en la segunda opción hablaremos del *character driven*. Con una terminología más coloquial se puede

hablar de películas de acción -y esta engloba muchas acciones— o películas de personajes.

En el modelo *story/plot driven* encontraremos los tres niveles de conflicto (básico/relación/interior) mientras que, en el segundo caso, *character driven*, encontraremos solo dos niveles de conflicto (relación/interior).

Los guiones que se centran en los conflictos básicos suelen responder al qué (qué se está buscando, qué ha ocurrido, qué objetivo hay que alcanzar, qué carrera hay que ganar) mientras que los conflictos de relación e interiores suelen responder más al por qué (por qué ha pasado, por qué lo busca, por qué quiere ganar, por qué ha perdido).

El caso que estábamos analizando es un ejemplo de *character driven* porque, aunque hay un qué que responder (qué hacemos con el bebé), son infinitamente más importantes las cuestiones que responden al porqué (por qué quiere adoptar, por qué se arrepiente, por qué se siente atraída por Mos). *Ninjababy* es, sin duda, una película de personajes que se estructura a partir de los conflictos interiores y de relación mucho más que a partir de un conflicto externo.

5.9. Clasificación de estructuras dramáticas según las tramas

Ya hemos señalado la importancia que tiene analizar los conflictos que aborda una historia para estructurar dramáticamente esos conflictos. Daremos un paso más explicando la importancia de las tramas. Una obra definitiva en este sentido, y muy utilizada por los guionistas, es *El guion y la trama*, de Ronald Tobias (1999). Para Tobias, la historia es un conjunto lineal de sucesos mientras que la trama sería la estructura con la que el guionista construye esa historia. Tobias se basa en el análisis de una multitud de obras literarias para explicar que las tramas fundamentales de cualquier relato se pueden resumir en veinte (la trama de búsqueda, aventura, persecución, rescate, huida, venganza, enigma, rivalidad, desvalido, tentación, metamorfosis, transformación, maduración, amor, amor prohibido, sacrificio y descubrimiento, precio del exceso, caída y ascenso) y propone cómo puede articularse el paradigma clásico de los tres actos —planteamiento,

nudo y desenlace— en cada una de esas tramas. Tobias afirma que, en la literatura, no es tan necesaria la trama; el texto escrito acepta más digresiones, puede fluir de una manera más libre, pero un guion sí requiere esa estructura, ese andamiaje.

Al final del libro, Tobias resume su explicación señalando doce aspectos que le parecen claves para dotar de estructura a una historia, a una película. En el fondo desarrolla este resumen a través de doce cuestiones (Tobias, 1999: 258):

1. En 50 palabras ¿cuál es la idea básica de la historia?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la historia?
3. ¿Cuál es el objetivo del protagonista?
4. ¿Cuál es la motivación?
5. ¿Cuál es el obstáculo? ¿Qué se interpone?
6. ¿Qué planes tiene el protagonista para llevar a cabo su empeño?
7. ¿Cuál es el principal conflicto de la historia? ¿es interno o externo?
8. ¿Cómo es la naturaleza del cambio del protagonista a lo largo de la historia?
9. ¿La trama se basa en la acción o en el personaje?
10. ¿Cuál es el detonante de la historia? ¿dónde vamos a empezar?
11. ¿Cómo mantendremos la tensión durante la historia?
12. ¿Cómo abordará el protagonista el clímax del relato?

Como puede verse en este cuestionario, casi todas las preguntas —exceptuando quizás las dos finales que nos remiten más a una estrategia dramática que estudiaremos en el próximo capítulo— se centran en la estructura de las historias partiendo de los conflictos —interiores, exteriores o de relación— de los protagonistas. En su clasificación de tramas, Ronald Tobias señala que hay tramas externas (o físicas o de acción) y tramas mentales (o internas o de personaje), aunque luego enumera simplemente las veinte tramas sin dividirlas más. Este trabajo, en cierto modo, lo realiza Sánchez-Escalonilla que adopta esta clasificación para delimitar cómo pueden estructurarse las dinámicas de conflictos en una película. Esta “adopción” no es gratuita, ya que tanto para Tobias, como para Sánchez-Escalonilla o Syd Field, el conflicto es esencial en el drama: si no hay conflicto la historia no lleva a nada y, por supuesto, no tendrá el más mínimo eco en el

espectador. Tobias subraya la importancia de que este conflicto se estructure de una determinada manera, que tenga una trama donde apoyarse.

Para Sánchez-Escalonilla (2016), las tramas externas —o tramas de acción como las denomina Tobias— estarían relacionadas con los conflictos básicos y serían siete (búsqueda, aventura, rescate, huida, persecución, enigma y venganza). Las tramas internas, o tramas de personaje —o tramas de la mente, como señala Tobias— serían diez (transformación, metamorfosis, madurez, descubrimiento, sacrificio, tentación, precio del exceso, desvalido, caída, ascenso). Finalmente, Sánchez-Escalonilla modifica, en parte, tres de las tramas de Ronald Tobias que implican una relación entre los personajes —rivalidad, amor y amor prohibido— para añadir tres tramas que se apoyarían sobre conflictos de relación y que él reduce a tres tramas fundamentales (afecto, amistad y discípulo/maestro).

Profundicemos un poco más en cada una de estas tramas y cómo pueden servir para sostener las diferentes dinámicas de conflictos:

5.9.1. Tramas externas o de acción

1. *Búsqueda*: Es una de las tramas más sencillas que suele plantearse de una manera bastante esquemática: en el planteamiento se presenta al personaje y el objeto que busca, en el nudo se desarrolla esta búsqueda y el desenlace acabará cuando el protagonista encuentre —o no— lo que busca. Normalmente, señala Tobias, en realidad la historia se articula alrededor de un McGuffin: para el protagonista es muy importante lo que busca, pero al espectador le da un poco igual y también al guionista. Lo importante en esta trama es que la búsqueda va a ir transformando al personaje, que irá evolucionando mientras busca.

En este tipo de tramas, según Tobias, la acción es constante y suelen ser tramas episódicas; de hecho, una búsqueda puede dar lugar a otra, y ésta a otra más porque lo importante no es el objeto que se busca sino cómo cambia el personaje gracias a esa búsqueda. En esta trama de búsqueda, normalmente es muy importante el autoconocimiento del protagonista y su proceso de maduración.

Entre las películas que se construyen sobre una trama de búsqueda, podemos citar, *Up* (Up, 2009), *Slumdog Millionaire* (Danny Boyle, 2008), *La carretera* (The Road, John Hillcoat, 2009), *Billy Elliot* (Stephen Daldry, 2000), *El viaje de Chihiro* (Sen to Chihiro no Kamikakushi, lit, Hayao Miyazaki, 2001), *Pequeña Miss Sunshine* (Little Miss Sunshine, Jonathan Dayton, 2006), *Lejos del mundanal ruido* (Far from the Madding Crowd, Thomas Vinterberg, 2015), *Gran Hotel Budapest* (The Grand Budapest Hotel, Wes Anderson, 2014), *La La Land* (Damien Chazelle, 2016) o *Última noche en el Soho* (Last Night in Soho, Edgar Wright, 2021). Como puede verse, en la mayoría de ellas, lo que se busca no es algo solo material (que como veremos después puede dar lugar a una trama de aventuras) sino algo más inmaterial, menos tangible: los protagonistas de estas historias buscan el éxito, la gloria, la supervivencia... o un anillo, pero un anillo que encierra un poder inmaterial. Como lo que se busca supera a lo material, a lo físico, esa búsqueda es capaz de transformar al personaje. Al final, aunque son tramas impulsadas por la acción pueden verse también como una trama de personaje.

2. *Aventura*: Frente a la trama anterior, la trama de aventuras es una trama de acción más pura, una trama más física. En la búsqueda el enfoque es el personaje; en la aventura el enfoque es la acción, el viaje mismo, el mundo que explora. En estas tramas, la definición del personaje, su caracterización, viene marcada a través de los acontecimientos, a través de las cosas que le van ocurriendo, pero, a diferencia de la trama de búsqueda, estos sucesos no tienen por qué cambiar al personaje que puede seguir siendo el mismo (de hecho, pensemos en Indiana Jones, la fuerza del personaje residirá precisamente en que sigue siendo el mismo pase lo que pase).

En la trama de aventuras podemos encontrar personajes y lugares exóticos y no será extraño que la aventura comience a raíz de un detonante extraordinario al inicio de la historia: puede ser un terremoto, un accidente, una explosión, etc.

Tobias señala que, en este tipo de tramas, es importante trabajar bien la documentación para hacer verosímiles las historias. Eso no significa, una vez más,

que lo que se cuente sea real o inspirado en la realidad, sino que las aventuras que corre el protagonista puedan apoyarse en una cierta coherencia porque se trabaja bien la causa/efecto, porque se aportan datos creíbles o porque la manera en la que los protagonistas actúan tiene una correlación con la realidad (si el protagonista escala una montaña en Marte debería apoyarse en algunos detalles de cómo se escala una montaña en la Tierra). También señala Tobias que es frecuente que, en estas tramas de aventura, se incluya una subtrama de amor. Resulta lógico porque, al no necesitar un arco de transformación y no desarrollar una dinámica de conflictos muy elaborada, estas películas requieren un cierto gancho para atrapar al espectador.

Entre las películas que siguen una trama de aventuras podemos señalar *En busca del arca perdida* (Raiders of the Lost Ark, Steven Spielberg, 1981), *Parque Jurásico* (Jurassic Park, Steven Spielberg, 1993), la saga de *James Bond*, *Piratas del Caribe* o muchas de las películas protagonizadas por superhéroes.

3. *Persecución*: Es una trama física muy sencilla que se puede estructurar en tres simples pasos; se plantea la persecución, se desarrolla la cacería y se resuelve la persecución. Esta trama solo necesita dos personajes, aunque se puede complicar la persecución con más personajes. Es una trama externa porque importa más la cacería que los personajes y sus conflictos internos. Para mantener la tensión y la emoción en esta trama tan sencilla Tobias propone, por una parte, buscar la originalidad para no aburrir (puntos de giro, sorpresas, proximidad, etc.) y elaborar los personajes al margen de estereotipos.

Entre las películas que entrarían dentro de esta trama encontramos; *El diablo sobre ruedas* (Duel, Steven Spielberg, 1971), *la Trilogía de Bourne*, *Baby driver* (Edgar Wrigh, 2017), *Intemperie* (Benito Zambrano, 2019) o *Camino a la perdición* (Road to Perdition, Sam Mendes, 2002). aunque en este último ejemplo los conflictos interiores tienen más peso que la persecución.

4. *Rescate*: Tobias señala que esta trama, en cierto modo, aglutina algo de las tres anteriores y como las tres anteriores es una trama de acción pero, en este caso, el

antagonista cobra un papel esencial. En todo rescate, que implica un secuestro, hay un protagonista, una víctima y un antagonista. El protagonista y la víctima suelen tener siempre una relación que es la causa por la que el protagonista tiene que salvar a la víctima (es su hijo, su mujer, su amigo, etc.). Una vez planteado el conflicto, la acción girará en torno a las condiciones del secuestrador, del antagonista. Es una trama de malos contra buenos y, la mayoría de las veces, la víctima tiene una importancia muy secundaria.

Entre los ejemplos de este tipo de tramas encontramos películas como: *El silencio de los corderos* (The Silence of the Lambs, Jonathan Demme, 1991), *Seven* (David Fincher, 1995), *Capitán Phillips* (Captain Phillips, Paul Greengrass, 2013), *La lista de Schindler* (Schindler's List, Steven Spielberg, 1993), *Múltiple* (Split, M. Night Shyamalan, 2016), *Venganza* (Taken, Pierre Morel, 2008), *Cellular* (David R. Ellis, 2004), *Misery* (Rob Reiner, 1990), *Todo el dinero del mundo* (All the Money in the World, Ridley Scott, 2017), *Prisioneros* (Prisoners, Denis Villeneuve, 2013) o *Adiós, pequeña, adiós* (Gone Baby Gone, Ben Affleck, 2007).

5. *Huida*: Tobias considera esta trama una variable de la trama de rescate. Es también una trama de acción, que se dirime como un conflicto entre buenos y malos y donde tiene mucha importancia el antagonista, pero la diferencia es que, en este caso, la víctima se salva a sí misma: es decir, no implica que tenga que haber un triángulo de actores, basta que haya un protagonista y un antagonista.

Ejemplos de estas tramas son: *La gran evasión* (The Great Escape, John Sturges, 1963), *Chicken Run: evasión en la granja* (Chicken Run, Nick Park, 2000), *Atrapado en el tiempo* (Groundhog Day, Harold Ramis, 1993), *En el nombre del padre* (In the Name of the Father, Jim Sheridan, 1993), *Resistencia* (Defiance, Edward Zwick, 2008), *Monuments men* (The Monuments Men, George Clooney, 2014), *Hasta donde los pies me lleven* (So weit die Füße tragen, Hardy Martin, 2001) o *El renacido* (The Revenant, Alejandro González Iñárrit, 2015). Otro título, aunque con una interesante variante como luego veremos, es *La habitación* (Room, Lenny Abraham, 2015).

6. *Venganza*: En esta trama, aunque seguimos hablando de una trama de acción y externa, tienen mucho peso los conflictos interiores de los personajes. Es una de las tramas más utilizadas por la tragedia griega y que conecta también directamente con muchas de las obras de Shakespeare. Se entiende la conexión de esta trama con la tragedia porque, para que haya sed de venganza tiene que existir un crimen abyecto, puede ser un asesinato, un atentado, una violación... Como en la trama de rescate, volvemos a encontrar tres personajes —el protagonista, el antagonista y la víctima— que, en este caso, tendrán más importancia que en la trama de rescate porque es necesario que el espectador se conmueva ante la desgracia que les ocurre. Tobias destaca que los tres actos de esta trama estarán también claramente delimitados. La acción arrancará con el “crimen” y señala que es importante que los espectadores vean el crimen (por eso, suelen ser películas violentas). El desarrollo de la película vendrá delimitado por la preparación de la venganza, que tiene que ser equiparable al crimen porque, en el fondo, se trata de un ajuste de cuentas. Hablamos de preparación porque, como hemos señalado, esta trama tiene bastante de conflicto interior, de “madurarse” en la intimidad del protagonista, es una venganza que se toma su tiempo en realizarse (la venganza se sirve en frío, dice el refrán). No es una reacción pasional, o mejor dicho, no es solo una reacción pasional, tiene también un factor importante de elaboración intelectual. El tercer acto, el desenlace, vendrá marcado por la confrontación.

Normalmente, ganará el protagonista, pero no será extraño que muera, a veces de forma heroica. De hecho, en las tragedias clásicas que abordan el tema de la venganza el vengador siempre suele morir.

Es interesante, y lo destaca Tobias, como, aunque es una trama que, en principio, enfrenta buenos contra malos o blanco frente a negro, muchas veces la venganza se apodera del protagonista y este pasa al lado oscuro de la historia. Ocurre cuando la venganza es desproporcionada y el vengador actúa con odio. Esta trama es más compleja y más oscura.

Entre las películas que siguen esta trama se puede destacar *Kill Bill* (Quentin

Tarantino, 2003), *Django desencadenado* (Django Unchained, Quentin Tarantino, 2012), *Munich* (Steven Spielberg, 2005), *El padrino* (The Godfather, Francis Ford Coppola, 1972), *Animales nocturnos* (Nocturnal animals, Tom Ford, 2016), *Un ciudadano ejemplar* (Law Abiding Citizen, F. Gary Gray, 2009), *V de Vendetta* (V for Vendetta, James McTeigue, 2005), *Mystic River* (Clint Eastwood, 2003), *Valor de ley* (True Grit, Joel Coen y Ethan Coen, 2010), *Joker* (Todd Phillips, 2019), *Una joven prometedora* (Promising Young Woman, Emerald Fennell, 2020) o *El secreto de sus ojos* (Juan José Campanella, 2009).

7. *Enigma*: Es la última trama de acción. En estos guiones todo se articula alrededor de un acertijo. Tobias explica que la trama enfrenta a dos historias, una la que parece y otra la que es en realidad. Es una trama que interpela al espectador que tendrá que tratar él de acertar el enigma. Para ello es muy importante ir proporcionando pistas y que estas no sean del todo obvias. Normalmente, para que el espectador conecte con la trama, tiene que tener más información que el protagonista; ir unos pasos por delante. La estructura de esta trama presenta un planteamiento donde se introducen los diferentes elementos del enigma (personajes, lugares, sucesos), un desarrollo donde se irán relacionando estos elementos y un desenlace donde las diferentes piezas enlazan. Tobias sostiene que, en este tipo de tramas, puede haber finales abiertos o cerrados, según se concluya una parte del enigma o el enigma en su totalidad.

Casi todas las películas de Hitchcock y, en general, todos los *thrillers* policíacos se articulan como tramas de enigma. También podemos ver esta estructura en muchas series ya que el desarrollo episódico facilita ir aportando pistas y desarrollar la investigación de una manera o de otra.

Además de estos títulos, algunas películas que siguen esta estructura son: *El bosque* (The Village, M. Night Shyamalan, 2004), *Zodiac* (David Fincher, 2007), *Perdida* (Gone Girl, David Fincher, 2014), *Puñales por la espalda* (Knives out, Rian Johnson, 2019), *La llegada* (Arrival, Denis Villeneuve, 2016), *Shutter Island* (Martin Scorsese, 2010), *Parásitos* (Gisaengchung, Bong Joon-ho, 2019) o *La isla mínima* (Alberto Rodríguez, 2014).

5.9.2. Tramas internas o historias interiores

1. *Transformación*: La trama de transformación narra el proceso de cambio del protagonista y es, por lo tanto, una trama de personaje. El planteamiento de esta trama suele partir de un incidente que lleva a que el protagonista experimente una crisis que le hace plantearse el cambio. En el desarrollo, veremos los primeros efectos de ese cambio, que suele ser un proceso que parte del interior del personaje hacia el exterior; de sus motivaciones y deseos hasta sus acciones. La tercera fase dramática muestra el final de la transformación: el protagonista ha cambiado.

Algunas películas en las que se observa esta trama de transformación son: *Up in the air* (Jason Reitman, 2009), *Big Fish* (Tim Burton, 2003), *Million Dollar Baby* (Clint Eastwood, 2005) o *The Game* (David Fincher, 1997), *Los miserables* (Les Misérables, Tom Hooper, 2012), *Mejor imposible* (As Good as It Gets, James L. Brooks, 1997), *En busca de la felicidad* (The Pursuit of Happyness, Gabriele Muccino, 2006) o *Diarios de motocicleta* (Walter Salles, 2004).

2. *Metamorfosis*: Es una trama muy similar a la anterior, pero se suele desarrollar en un entorno de magia y fantasía porque, más que hablar de una transformación interior, habla de una transformación externa, más física. Por ejemplo, suele presentarse como la transformación de un hombre a un animal. Es una trama de personaje. En el proceso de metamorfosis suele haber una maldición, o un castigo y una relación compleja y problemática entre el protagonista y el antagonista que puede ir de la repulsión a la atracción. De hecho, en muchas de estas historias, como subraya Tobias, la liberación o la sanación viene por el amor.

Al estudiar esta trama podemos pensar en títulos como *Drácula* (Bram Stoker's Dracula, Francis Ford Coppola, 1992), *La Bella y la Bestia* (Beauty and the Beast, Bill Condon, 2017), *Crepúsculo* (Twilight, Catherine Hardwicke, 2008) o *Memorias de un zombie adolescente* (Warm Bodies, Jonathan Levine, 2013).

3. *Madurez*: También es una trama próxima a las anteriores, aunque, como señala Tobias, es una trama más optimista. Implica un cambio físico pero alejado del

“trauma” de la metamorfosis e implica también un cambio interior que se puede contar de una manera más liviana que una transformación ya que es un cambio ligado al crecimiento y, por tanto, es un cambio natural, un cambio que, de una manera o de otra, se va a dar. Esta trama está en la base de todas las películas de iniciación, y es muy frecuente que se centre en personajes niños y jóvenes. Son relatos de crecimiento moral y psicológico que normalmente arrancan subrayando la inmadurez del protagonista, su ingenuidad y planteando un detonante que exige al protagonista mostrarse como un adulto. Según sea este detonante —ligero o grave— dará lugar a una comedia o un drama. El desenlace de esta trama se manifestará en que el protagonista acepta el cambio o lo rechaza y mostrará el resultado de ese proceso de madurez. De esta explicación se deduce que es una trama en la que el desarrollo psicológico del protagonista tiene mucha importancia y la manera de solucionar sus conflictos interiores será clave.

Como hemos señalado, casi todas las películas denominadas “de iniciación” se basan en esta trama. Entre otras podemos destacar *Cuenta conmigo* (Stand by Me, Rob Reiner, 1986), *Matar a un ruiseñor* (To Kill a Mockingbird, Robert Mulligan, 1962), *Los 400 golpes* (Les quatre cents coups, François Truffaut, 1959), *An education* (Lone Scherfig, 2009) o *Boyhood* (Richard Linklater, 2014).

4. *Descubrimiento*: Si la trama de madurez se centra en el proceso de convertirse en adulto y, en cierto modo, narra el viaje de la inocencia a la experiencia, la trama de descubrimiento se centra más en el proceso de afrontar la vida y de descubrirse a uno mismo. Los protagonistas de estas tramas suelen ser más adultos y descubren algo en su vida que hay que cambiar, a veces con resistencia del propio protagonista. Es una trama de personaje en la que tiene mucha importancia el conflicto del protagonista consigo mismo.

Algunas películas que se sostienen sobre esta trama son: *Juno* (Jason Reitman, 2007), *Lars y una chica de verdad* (Lars and the Real Girl, Craig Gillespie, 2007), *Spiderman* (Sam Raimi, 2002), *Shutter Island*, *Un camino a casa* (Lion, Garth Davis, 2016) o *El lado bueno de las cosas* (Silver Linings Playbook, David O. Russell, 2012).

5. *Sacrificio*: Es una trama con un componente psicológico muy fuerte porque el sacrificio es siempre algo costoso. Se relaciona con la trama de transformación porque el protagonista también sufrirá un cambio. En este caso, pasará de un estado moral inferior a uno superior. Señala Tobias que, en esta trama es importante colocar bien, en el planteamiento de la historia, los cimientos de la personalidad del protagonista ya que, en pocas tramas como en esta, va a tener tanta importancia conocer sus motivaciones. Son tramas, concluye Tobias, que nos hacen confiar en la bondad del ser humano. En ese sentido, son películas que —si están bien construidas— suelen tener un efecto catártico en el espectador.

Algunos títulos que se estructuran según esta trama son: *Casablanca* (Michael Curtiz, 1942), *La vida es bella* (La vita è bella, Roberto Benigni, 1997), *Camino a la perdición* (Road to Perdition, Sam Mendes, 2002), *Bailar en la oscuridad* (Dancer in the Dark, Lars von Trier, 2000), *The Matrix reloaded* (Lilly Wachowski, 2003), *Gravity*, *El último mohicano* (The Last of the Mohicans, Michael Mann, 1992) o *Sin tiempo para morir* (No Time to Die, Cary Joji Fukunaga, 2021).

6. *Desvalido*: En el fondo, esta es una trama en la que es más fácil ponerse del lado del protagonista porque es más débil y, normalmente, está en un plano igual o inferior al del espectador. Son, por lo tanto, tramas en las que es relativamente sencillo que el espectador se identifique con el personaje y, con frecuencia, dan lugar a melodramas con buenos resultados en taquilla. El antagonista puede ser otro personaje pero puede ser también una circunstancia contra la que el protagonista tenga que lidiar (una enfermedad, un defecto o una catástrofe). En ese sentido, esta trama difiere un poco de la trama de rivalidad. Normalmente el desenlace de esta trama termina con la victoria del débil.

Entre las películas en las que encontramos esta trama están: *El discurso del rey* (The King's Speech, Tom Hooper, 2010), *Una mente maravillosa* (A Beautiful Mind, Ron Howard, 2002), *Yo soy Sam* (I Am Sam, Jessie Nelson, 2001), *Forrest Gump* (Robert Zemeckis, 1994) o *Birdman* (Birdman, Alejandro González Iñárritu, 2014).

7. *Tentación*: Es una trama de personaje y mucho más mental que física. En esta trama se analizan las motivaciones, necesidades e impulsos del personaje y, como señala Tobias, se centra en los efectos de sucumbir a la tentación y de superarla, casi siempre. Como en la trama de sacrificio, el personaje —si supera la tentación— se eleva de un plano inferior a un plano moral superior. Como en la trama de sacrificio, es importante que queden muy claras las motivaciones del personaje para que sean patentes también los efectos de caer en la tentación. En estas tramas, el desenlace suele venir marcado por la expiación del protagonista, la reconciliación y la obtención de perdón.

Algunas películas en las que reconocemos estas tramas son: *En un mundo mejor* (Hævnen, Susanne Bier, 2010), *Una historia del Bronx* (A Bronx Tale, Robert De Niro, 2010), *Amadeus* (Miloš Forman, 1984), *Confesiones de una compradora compulsiva* (Confessions of a Shopaholic, P.J. Hogan, 2009) o *Match point* (Woody Allen, 2005).

8. *Precio del exceso*: En esta trama se presenta a un personaje normal que se transforma como consecuencia del exceso, de una situación extrema: puede ser un vicio, una guerra, una ambición o una pasión amorosa. Son personajes empujados al extremo y la estructura de la historia suele llevar al personaje de una situación estable a una situación inestable. Tobias señala que esta trama puede presentarse con un esquema muy similar al que se plantearía al describir las etapas de una enfermedad porque, de hecho, considera el exceso como una enfermedad emocional: primero se presentarían los síntomas y descubriríamos que el personaje “normal” no es tan normal, hay alguna falla en su psicología que lo hace vulnerable. En segundo lugar, sería necesario realizar un diagnóstico y, por último, hacer un pronóstico de la posibilidad de recuperación y curación de ese exceso. En esta trama, y en el segundo acto, se suele subrayar el desorden que conlleva el exceso, la pérdida de control que afecta no solo al protagonista sino a los que le rodean. Es una trama que puede mostrarse a través de una tragedia ya que, como subraya Tobias, hay que llevar al personaje a la destrucción total. No se puede quedar a medio camino porque, si no, no se comprendería la naturaleza del exceso.

En esta trama, al contrario que en las tramas de sacrificio o tentación, el protagonista irá de una situación moral superior a una inferior.

Algunas películas en las que puede observarse esta trama son: *Wall Street* (Oliver Stone, 1987), *Traffic* (Steven Soderbergh, 2002), *Shame* (Steve McQueen, 2011) o *Días de vino y rosas* (Days of Wine and Roses, Blake Edwards, 1962).

9. *Caída*: Es una trama en cierto modo relacionada con la anterior pero no requiere la presencia de un exceso. Las causas de la “caída” pueden ser muy diferentes: la pobreza, la vejez, una pérdida sentimental o de trabajo, etc. Es una trama de personaje y que afecta a la intimidad de este, a sus motivaciones. Por eso es importante desarrollar bien la psicología del personaje. Al mismo tiempo, el peso de los acontecimientos, lo que le ocurre, tiene mucho peso en el devenir de la trama. Es relativamente normal que esta trama afecte a alguno de los personajes y no a toda la película.

Algunos títulos donde encontramos esta trama son: *Seven*, *El caballero oscuro* (The Dark Knight, Christopher Nolan, 2008), *El buen pastor* (The Good Shepherd, Robert De Niro, 2006), *Elvis* (Baz Luhrmann, 2022) o *La casa Gucci* (House of Gucci, Ridley Scott, 2021).

10. *Ascenso*: Es la otra cara de la trama de caída. Aquí se muestra el ascenso del protagonista gracias a los acontecimientos que le suceden y a sus motivaciones. Si en la trama de caída se acentuaban los rasgos negativos del protagonista, que son los que le hacen caer (por haber digerido mal la fama, por un revés económico no sobrellevado, etc), en la trama de ascenso se suelen subrayar los aspectos positivos de este protagonista. Con cierta frecuencia, podemos encontrar estas dos tramas juntas, cuando se nos cuenta el ascenso y caída —o viceversa— de un personaje.

Esta trama es la que destaca en las películas llamadas de redención, donde un personaje que se encuentra en una situación desfavorable termina superándola.

Algunos títulos donde podemos encontrar estas tramas son: *Slumdog Millionaire*, *La misión* (The Mission, Roland Joffé, 1986) o *La lista de Schindler* (Schindler's List, Steven Spielberg, 1993), *Expiación* (Atonement, Joe Wright, 2007) o *Campeones* (Javier Fesser, 2018).

5.9.3. Tramas de relación

Como señalábamos anteriormente, Sánchez-Escalonilla agrupa el resto de tramas que señala Ronald Tobias en las subtramas de relación, aunque, en este caso, no sigue de una manera tan fiel la descripción de tramas de Tobias que disecciona, por ejemplo, la trama de amor en dos: amor y amor prohibido y, sin embargo, no detalla otros tipos de relaciones afectuosas que están en la base de muchas películas.

En el fondo, según Sánchez-Escalonilla casi todas las subtramas de relación se pueden resumir en tres: afectivas (sentimentales o familiares), de amistad y maestro/discípulo

1. *Afectiva*: Lo importante en esta trama sería la entrega incondicional de los amantes sean pareja, padres-hijos, etc. Entre los títulos en los que encontramos esta subtrama están *West side story* (Robert Wise, 1961 y Steven Spielberg, 2021), *La vida es bella*, la trilogía *Antes del amanecer, del atardecer y del anochecer* (Before Sunrise - 1995, Before Sunset - 2004, Before Midnight - 2013, Richard Linklater), *Moulin Rouge* (Baz Luhrmann, 2001) o *El velo pintado* (The Painted Veil, John Curran, 2006).
2. *Amistad*: En estas tramas se desarrollan términos como simpatía, lealtad, complementariedad, solidaridad, confidencias, etc. Entre los títulos en los que encontramos esta subtrama están: *E.T. el extraterrestre* (E.T.: The Extra-Terrestrial, Steven Spielberg, 1982), *Cadena perpetua* (The Shawshank Redemption, Frank Darabont, 1994), *Un amigo extraordinario* (A Beautiful Day in the Neighborhood, Marielle Heller, 2019), *Los gritos del silencio* (The Killing Fields, Roland Joffé, 1984), *Intocable* (Intouchables, Olivier Nakache, 2011), *Green book* (Peter Farrelly, 2018) o *Esencia de mujer* (Scent of a Woman, Martin Brest, 1992). Es una trama muy presente en casi todas las películas de Pixar.

3. *Aprendizaje*: Son las tramas en las que —de una manera u otra— aparece un maestro y un discípulo. Algunos títulos que recogen esta subtrama son *El club de los poetas muertos* (Dead Poets Society, Peter Weir, 1989), *Star wars*, *Los chicos del coro* (Les choristes, Christophe Barratier, 2004), *Karate kid* o la saga de Harry Potter.

En resumen, podríamos reflejar la síntesis de Sánchez-Escalonilla y Ronald Tobias así:

Tabla 2. Conflictos, estructuras y tramas según Tobias y Sánchez Escalonilla

Tipo de conflicto	Estructuras dramáticas	Tipos de trama
Interior	Arco de transformación	Transformación, metamorfosis, madurez, descubrimiento, sacrificio, tentación, precio del exceso, desvalido, caída, ascenso
Relación	Subtramas	Afectivas, amistad, maestro/discípulo
Básico	Acción	Búsqueda, aventura, rescate, huida, persecución, enigma y venganza

Fuente: elaboración propia.

Como puede verse en la relación de tramas y en los ejemplos que se han citado, las películas desarrollan necesariamente más de una trama maestra. Por ejemplo, las historias interiores suelen contar con una trama interior básica de transformación (caso de adultos) o madurez (caso de niños y adolescentes), que se produce casi siempre a través de un descubrimiento y, sobre esta base, pueden aparecer historias de sacrificio, o de tentación, o de desvalido... Pero Tobias advierte que no es bueno el exceso y que no resulta conveniente utilizar muchas tramas porque entonces se pierde el carácter de guía de la historia que tiene la trama. Al final, lo importante es la decisión de si la película va a guiarse más por un conflicto exterior o interior, y en ese sentido, hablaríamos también de si va a ser una película de acción o de personaje y qué tramas van a tener más fuerza. A partir de esas decisiones se puede “armar” el guion con una coherencia narrativa y desarrollar los personajes.

Podemos ver la eficacia de estructurar a través de tramas la dinámica de conflictos con un ejemplo. En *Sin tiempo para morir* (2021) encontramos varios conflictos: hay una persecución, hay una vuelta del héroe de aventuras a la aventura, hay romance, hay un

padre y una hija... La película —sobre el papel— podría haberse desarrollado de muchas maneras según el peso que se le dé a uno u otro conflicto, aunque todos sabemos que James Bond es un héroe de aventuras y que, aunque el peso de su personaje es determinante en cada uno de los episodios, es la acción la que marca la estructura de la saga.

En este caso, la película se articula sobre un conflicto básico de aventura; de hecho, el conflicto es la vuelta a la aventura, que aquí toma la forma de rescate. Pero no es el único conflicto. Hay un conflicto interior muy potente del protagonista que se desarrolla en una trama de sacrificio y en el que contemplamos el arco de transformación de un protagonista que aparece al principio de la saga como un personaje centrado en sus deseos y placeres y con una relación absolutamente despótica con las mujeres, para terminar siendo capaz de dar la vida por su hija. Y, además, encontramos dos potentes subtramas de relación afectiva: una relación romántica entre Bond y Madeleine y una relación paterno-filial entre Bond y su hija (aunque, por la intriga que rodea esta paternidad, esta relación se mantiene de manera secreta hasta el final). Hay además dos “conflictivas” subtramas de maestro/discípulas con Nomi y Paloma. La historia, apoyándose en esta estructura de tramas y sostenidas a su vez por unos conflictos humanos y reconocibles que sacan a la luz las metas interiores y las motivaciones de los protagonistas, es capaz de llegar al espectador que se siente identificado con los protagonistas y que podrá incluso experimentar una catarsis. Esta película es interesante porque culmina un ciclo de títulos —los protagonizados por el actor Daniel Craig— en los que el tradicional héroe de aventuras algo plano ha profundizado en sus conflictos interiores y sus conflictos de relación. Hace dos décadas, nadie hubiera apostado porque Bond experimentara un arco de transformación como el que, de hecho, ha experimentado. En esta evolución no hay solo razones dramáticas, hay también una serie de circunstancias sociales que exigían que James Bond cambiara (Sánchez de la Nieta, 2021).

Gracias a esa evolución del personaje, y a esa relación entre sus conflictos interiores y de relación, supeditados a la aventura, pero muy presentes, se puede hablar de catarsis en un título aparentemente alejado de este fenómeno. Una catarsis que, por otra parte, como en el resto de películas, se apoya también en los recursos emocionales

que ha utilizado tanto el guionista como el director y de los que hablaremos en el próximo capítulo.

Otro ejemplo muy interesante de cómo la dinámica de conflictos —en consonancia con las tramas— puede organizar la estructura de una película es *La habitación* (2015). La cinta del irlandés Lenny Abrahamson se centra en el secuestro de una joven que se ve obligada a vivir con su hijo de cinco años —fruto de la violación del captor— en una minúscula habitación. La película tiene dos partes claramente delimitadas, hasta en el metraje. La primera hora, la historia se articula sobre una trama de huida. La madre preparará una estratagema para que su hijo pueda escapar y liberarla después a ella. Estamos ante una trama de acción en la que, primero, se presentan los personajes y se plantea el conflicto externo (están secuestrados en una habitación y la madre tiene que someterse al abuso del captor); después se desarrollará la planificación de la huida y, finalmente, el desenlace culmina con el éxito de la huida. Pero la película continúa. Y lo hará con una trama diferente. Una trama que explorará el conflicto interno de los dos protagonistas y su relación. El conflicto de la madre y del hijo, aunque se desarrollen de manera diferente, es el mismo: estamos ante una trama de descubrimiento. El niño tiene que descubrir un mundo que es absolutamente nuevo para él, pues ha nacido en la habitación, mientras que la madre atravesará un proceso —bastante fuerte desde el punto de vista psicológico— de autodescubrimiento. El contacto con otros personajes y las críticas de los medios de comunicación le hacen replantearse algunas de sus decisiones. En el fondo, esta trama de descubrimiento se desarrolla como la terapia de un trauma interior que sufren los dos protagonistas fruto de las duras circunstancias que han atravesado. Además, en esta segunda parte, se subraya más la relación madre-hijo; una trama de relación presente desde el inicio pero que cobra más fuerza en esta segunda hora de película. El final es ejemplar desde el punto de vista de la estructura, pues la historia termina con los dos personajes volviendo a la habitación donde habían estado secuestrados y despidiéndose de ella. Si en la primera hora se ha resuelto el secuestro físico, la segunda hora sirve para resolver el secuestro interior que todavía sufrían los dos personajes.

Como en el ejemplo anterior, a esta conseguida estructura dramática se unen los recursos emocionales que serán decisivos para conseguir que una historia tan extrema y,

en principio, y afortunadamente, tan alejada de la experiencia común de la mayoría de los seres humanos impacte y conmueva al espectador.

Pero antes de adentrarnos en el estudio de algunas de estas estrategias emocionales, resumamos brevemente el contenido de este capítulo y las conclusiones que pueden extraerse.

5.10. Conclusiones

Iniciamos este capítulo señalando la importancia de que los relatos corporativos fueran capaces de impactar emocionalmente a los públicos y para eso nos hemos adentrado en algunas de las herramientas que utiliza el cine para emocionar.

En concreto, nos hemos centrado en el guion porque, además de ser la base sobre la que se edifica la película, es fácil aplicar el trabajo de escritura de guion a los relatos corporativos. Al final, cualquiera de estos relatos necesitará un guion.

Antes de entrar en la escritura propia del guion, hay que destacar la importancia que tiene para los relatos la verosimilitud, el que estos relatos resulten creíbles. Es imposible que una narración emocione, si no es creíble. Esa verosimilitud está en la base de un proceso necesario en cualquier drama que es la catarsis. El cine no solamente tiene que emocionar sino también impactar —de alguna manera— intelectualmente. La catarsis llevará al espectador a identificarse con los personajes, vivir de alguna manera lo que éstos están viviendo y extraer una enseñanza. Este proceso de catarsis e identificación con los personajes puede ser muy valioso también en la comunicación corporativa. De hecho, cualquier marca o institución buscará que sus *stakeholders* se identifiquen con ella y, aunque puede resultar algo fuerte hablar de catarsis, sí se congratulará si sus mensajes llegan a impactar en las emociones y en la inteligencia de los receptores y si esos mensajes los llevan a experimentar un cambio (en el modo de conocer, o de consumir, o de trabajar).

Para abordar la verosimilitud de un relato y la capacidad de que el espectador se identifique con los personajes, hemos estudiado la importancia del conflicto. Para muchos

estudiosos del guion el conflicto es la base del drama. En el fondo, en el drama, como en la vida real, el conflicto siempre aparece y, de hecho, cualquier relato es en el fondo la historia de cómo aparecen y se resuelven o no los conflictos. Podemos dividir los conflictos en internos, externos o de relación y cada uno de ellos dará lugar a unas estructuras dramáticas. Los conflictos interiores se desarrollarán en un arco de transformación de los personajes. Los conflictos de relación darán lugar a subtramas mientras que los conflictos básicos o externos darán lugar a una estructura de acción. En las películas, también como en la vida, normalmente los conflictos no aparecen aislados, sino que suelen aparecer entrelazados, por este motivo se habla de dinámica de conflictos. Por último, en este capítulo se ha estudiado cómo esta dinámica de conflictos se puede estructurar según las veinte tramas que detalló Ronald Tobias en su libro *El guion y la trama* y que Antonio Sánchez-Escalonilla subdividió, distinguiendo siete tramas externas, diez tramas internas y tres de relación.

Aunque pueda parecer un esquema algo rígido para estructurar los relatos corporativos, la realidad es que construir los mensajes de una organización teniendo en cuenta los conflictos que surgen en su seno —algunos serán de relación, otros internos y otros externos— e incluso tratar de adoptar alguna de las tramas que señala Ronald Tobias, puede hacer que estos relatos tengan un mayor impacto en el receptor. Lo veremos en el análisis de casos prácticos.

Pero antes, vamos a estudiar algunas de las principales estrategias emocionales que se utilizan en el cine y que se articulan sobre las estructuras dramáticas que ya hemos estudiado.

6.

La estrategia emocional y sus herramientas

En el capítulo 5, hemos visto como una historia, un relato, para llegar al espectador, necesita ser verosímil, creíble y necesita también tener la capacidad de que ese espectador —o ese oyente— se identifique con los personajes que protagonizan la historia.

En las páginas anteriores se ha estudiado cómo la estructura, la construcción dramática de los acontecimientos, coopera decisivamente para conseguir esa credibilidad y esa identificación. Pero, siendo importante, no es suficiente esa coherencia en la estructura dramática. Para que las historias impacten en el espectador es preciso que consigan emocionarle. Por eso, a la estructura dramática hay que sumarle una estrategia emocional que logre que el espectador conecte emotivamente —y no solo desde el punto de vista lógico o narrativo— con los personajes.

La importancia de suscitar emociones en el espectador ya la subrayó Aristóteles en el libro II de la *Retórica* donde resume once posibles emociones que puede suscitar un discurso en el lector: ira, calma, amor, odio, temor, vergüenza, favor, compasión, indignación, envidia y emulación. Estas emociones, por supuesto, no se refieren únicamente al efecto de un discurso sino que se extienden a los relatos de ficción y, por supuesto, al cine que, como hemos visto en las páginas anteriores, por sus propias características puede acentuar más estas emociones.

Pero volviendo a la relación entre estructura dramática y tensión emocional, se entiende bien esta necesaria coordinación cuando analizamos los tres actos clásicos de una película y especialmente cuando hablamos de la importancia del clímax. En el primer acto, que marca el arranque de la acción, tiene mucha importancia la estructura dramática: es el acto en el que se presentan los personajes y los conflictos. En el segundo acto, se irán desarrollando esos conflictos, pero es importante trazar también una estrategia emocional que irá intensificando el interés tanto de los conflictos internos y externos de los personajes como de las relaciones entre los personajes. Podríamos decir que la emoción va creciendo, va escalando. El clímax —que significa precisamente escalera— será la culminación de la historia y la cúspide de la intensidad emotiva.

En el guion cinematográfico, tanto el desenlace definitivo (la resolución de la estrategia estructural), como el momento de mayor tensión dramática (previsto en la estrategia emocional), coinciden necesariamente en el clímax: un nudo de acción que se reserva hacia las diez últimas páginas del borrador, y que ha sido anticipado con el segundo punto de giro. Francois Truffaut solía decir que el final perfecto es una combinación de espectáculo y verdad: emoción y lógica (Sánchez-Escalonilla, 2001: 248).

Aunque la cita es larga nos parece muy útil para entender de qué hablamos cuando señalamos la importancia de conjugar la estructura dramática de una historia con la estrategia emocional que hace crecer el interés de los acontecimientos que se nos están relatando. Como resume el propio Sánchez-Escalonilla, hay autores que sostienen que la falta de impacto emocional está causada la mayoría de las veces por problemas en la estructura dramática pero, siendo ésta importante y teniendo, por supuesto, su papel en las emociones de una película, la estrategia emocional no está supeditada de manera absoluta a la estructura dramática. Como vamos a ver en este capítulo, hay algo más que debemos trabajar en un guion o en un relato si queremos que éste funcione. Además de la lógica narrativa, que lo que se nos cuente tenga una lógica y una credibilidad, es necesario que interese y ahí entra la estrategia emocional (Sánchez-Escalonilla, 2013).

Dice el guionista Blake Snyder que “las películas son máquinas de emocionar de intrincado mecanismo” (Snyder, 2013: 48) y, en realidad, podríamos decir que la estrategia emocional engloba todo el lenguaje fílmico, pero, para no hacer excesivamente

prolijo este estudio, vamos a estudiar algunos factores que determinan la estrategia emocional: en primer lugar, la elección del género —y haremos un resumen por diferentes clasificaciones de los géneros (algunas más académicas y otras más divulgativas)— y, en segundo lugar, abordaremos la importancia de las historias interiores. Con relación a estas historias interiores, estudiaremos el concepto Karl Iglesias de la *apuesta emocional* y dos modelos de cómo se pueden estructurar estas historias interiores: el de John Truby y el de Michael Hauge.

6.1. El género como marco de la estrategia emocional

6.1.1. La difícil tarea de clasificar los géneros

Establecer el género es una falsilla que puede resultar muy útil, no solo para completar la premisa dramática, sino también para subrayar la estrategia emocional. Sin embargo, hacer una clasificación de géneros cinematográficos es casi una misión imposible. Una de las obras más clarificadoras en este sentido, y que recoge la compleja discusión académica sobre el tema, es el manual de Rick Altman que lleva por título *Los géneros cinematográficos* (2000). Altman señala que, en muchos aspectos, el estudio de los géneros cinematográficos no es más que una prolongación del estudio de los géneros literarios (Altman, 2000: 33) y subraya que, tanto la teoría como la historia de los géneros, es prácticamente inabarcable. Podría decirse que, en el principio, y durante muchos siglos, está la *Poética* de Aristóteles, de donde bebe una gran parte de los estudios académicos sobre los géneros de ficción y, a una distancia considerable, en el tiempo y en la capacidad de síntesis, están las demás clasificaciones.

La propia definición de género cinematográfico es difusa, pero Altman señala cuatro ángulos desde donde se puede estudiar el género cinematográfico que son muy útiles para entender las diferentes clasificaciones de géneros que encontramos

1. El género como esquema básico o fórmula que precede, programa y configura la producción de la industria;
2. El género como estructura o entramado formal sobre el que se construyen las películas;

3. El género como etiqueta o nombre de una categoría fundamental para las decisiones y comunicados de distribuidores y exhibidores;
4. El género como contrato o posición espectral que toda película de género exige a su público (Altman, 2000: 34).

Como el propio Altman señala, esta definición casi omnicomprendiva del género cinematográfico tiene la virtud de condensar prácticamente todo el proceso de producción de una película: desde la elección del tema, hasta su distribución y su recepción por parte del espectador.

De estos cuatro puntos nos interesará especialmente el segundo, del que ya hemos hablado en el capítulo 5 al resumir las estructuras dramáticas, y el último punto que se refiere al “pacto de lectura” que el receptor establece con la obra. Es un aspecto clave, en primer lugar porque hay una coincidencia muy amplia al señalar la importancia de que los espectadores —o los lectores, si son obras literarias— reconozcan con claridad el género. Altman, por ejemplo, sentencia que “si los espectadores deben experimentar los filmes en términos del género al que pertenecen, entonces no pueden existir dudas acerca de la identidad genérica; debe presuponerse una reconocibilidad instantánea” (Altman, 2000: 40).

Por otra parte, si hablamos de estrategia emocional, esta tiene que referirse necesariamente a la recepción del espectador ya que el objetivo de la estrategia emocional se dirige a provocar una serie de emociones en el espectador.

6.1.2. Algunos ejemplos de clasificaciones de géneros cinematográficos

Para reflejar la dificultad de una sistematización de géneros cinematográficos y, al mismo tiempo, ir entendiendo la importancia de estas clasificaciones, vamos a recoger algunas de ellas. En primer lugar, revisaremos las que realizan algunos manuales de guion clásicos.

6.1.2.1. Clasificaciones profesionales y académicas

En primer lugar, recogeremos la distinción de géneros que hace Robert McKee en *El guion* (2004) donde —como señalábamos antes— afirma que, muchas veces, es el propio espectador el que se ha convertido en experto en género, en clasificar las películas, y cómo el guionista debe tener en cuenta esa predisposición del público.

La sofisticación genérica de los espectadores plantea al guionista un reto crítico: no sólo debe satisfacer las expectativas del público o arriesgarse a confundirlos o decepcionarlos, sino que debe llevar sus deseos inconscientes hasta momentos nuevos inesperados, o arriesgarse a aburrirlos. Ese doble truco resulta imposible sin poseer un conocimiento sobre los géneros que supere al del público (McKee, 2004: 108).

McKee hace una clasificación de 25 géneros en los que mezcla géneros clásicos como la comedia o el género bélico con tramas (trama de la madurez, de la redención o punitiva) o con técnicas (animación).

Tabla 3. Géneros según Robert McKee

Géneros según Robert McKee (2004)	
1. Historia de amor	14. Drama social
2. Película de terror	15. Acción /Aventura
3. Épica moderna	16. Drama histórico
4. Película de vaqueros	17. Biografía
5. Género bélico	18. Docudrama
6. Trama de la madurez	19. Falso documental
7. Trama de redención	20. Musical
8. Trama punitiva	21. Ciencia ficción
9. Trama de pruebas	22. Género deportivo
10. Trama educativa	23. Fantasía
11. Trama de desilusión	24. Animación
12. Comedia	25. Arte y ensayo
13. Policiaca	

Fuente: elaboración propia.

Al margen de la falta de sistemática de esta clasificación, sí resulta interesante que McKee explica que la selección de un género tiene importantes consecuencias ya que el público, al conocer —a veces de manera intuitiva después de ver cientos de películas— estos géneros, rechazará como inverosímiles los títulos que fueren excesivamente esas estructuras y termina aconsejando a los guionistas estudiar atentamente las convenciones de tiempo, lugar, personajes y acciones del género al que pertenezca o más se parezca la película que quieran escribir (McKee, 2004: 119).

Al mismo tiempo, McKee subraya que los géneros pueden ir evolucionando, ya que la transformación de la sociedad influye también en cómo se entienden los relatos y explica cómo géneros como el western, el cine romántico o el psicodrama han experimentado profundas transformaciones cuando los vaqueros han desaparecido, el emotivismo se ha apoderado de las relaciones amorosas o los asesinos en serie han atemorizado las ciudades.

Los guionistas innovadores no solo son contemporáneos, sino visionarios. Tienen una oreja pegada al muro de la historia y con el devenir de las cosas pueden percibir en qué dirección se inclina la sociedad del futuro. Entonces crean obras que rompen las convenciones y llevan los géneros hasta su siguiente generación (McKee, 2004: 128).

Una clasificación similar a la de McKee es la que propone el analista de Hollywood Terri L. Katahn en su libro *Reading for a living* (1990) donde explica algunas pautas para analizar guiones y presenta 36 posibles géneros que, como señala Antonio Sánchez-Escalonilla (2001), no se basan tanto en los principios dramáticos clásicos sino en los contenidos de los argumentos. Los 36 géneros son los siguientes:

Tabla 4. Géneros según Terri L. Katahn

Géneros según Terri L. Katahn (1990)	
1. Aventuras de acción	19. Drama juvenil
2. Animación	20. Drama de prisiones
3. Bélico	21. Detectives
4. Biográfico	22. Docudrama
5. Buddy Movie	23. Espionaje

6. Catástrofe	24. Familiar
7. Ciencia ficción	25. Fantasía de ciencia ficción
8. Comedia	26. Holocausto
9. Comedia fantástica	27. Horror
10. Comedia juvenil	28. Infantil/juvenil
11. Comedia negra	29. Musical
12. Comedia romántica	30. Negocios
13. Deporte	31. Policiaca
14. Drama	32. Romance
15. Drama Criminal	33. Sátira
16. Drama educativo	34. Thriller cómico
17. Drama de época	35. Thriller de suspense
18. Drama judicial	36. Western

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el historiador de cine José Luis Sánchez Noriega en su libro *Los géneros del cine* (2018) clasifica los géneros según 11 categorías.

Tabla 5. Géneros según José Luis Sánchez Noriega

Géneros según José Luis Sánchez Noriega (2018)	
1. Según el soporte o el medio	7. Según la materia audiovisual.
2. Según el formato de película	8. Según el tipo de producción
3. Según su duración	9. Según la estructura
4. Según el objeto o finalidad	10. Según el orden del guion
5. Según el estilo y la estética histórica	11. Según la clasificación por edades
6. Según la adecuación a la realidad	

Fuente: elaboración propia.

Como vemos una vez más, esta clasificación de géneros englobaría todo tipo de películas y abarcaría prácticamente todo el proceso de producción de una película: desde la idea inicial y su estructura hasta su distribución.

Por último, haremos referencia a la desenfadada clasificación de géneros que realiza Blake Snyder en su libro *¡Salva al gato!* (2010). Snyder recuerda que es muy

importante encuadrar la película en una categoría, saber qué tipo de película estás escribiendo y señala diez posibles géneros.

Tabla 6. Géneros según Blake Snyder

Géneros según Blake Snyder (2010)	
1. Un monstruo en casa	6. Amor de colegas
2. El vellocino de oro	7. Por qué lo hizo
3. La lámpara maravillosa	8. El triunfo del tonto
4. Un tipo con un problema	9. Soy un interno
5. Ritos de iniciación	10. Superhéroes

Fuente: elaboración propia.

Al revisar estas categorías comprobamos que Snyder, en muchos casos, y como ocurría en la clasificación de McKee, más que de géneros está hablando de tramas. De hecho, la mayoría de las categorías de Snyder podrían incluirse en alguna de las tramas de Ronald Tobías que analizamos en el capítulo 5. Por ejemplo, *El vellocino de oro* es una forma diferente de llamar a la trama de búsqueda y de los *ritos de iniciación* hablamos al explicar la trama de crecimiento. *El triunfo del tonto* nos remite a la trama del desvalido, mientras que otras categorías se refieren a términos más generales que también hemos estudiado con anterioridad. *Un tipo con un problema* es un tipo con un conflicto y ya señalamos la importancia que tienen los conflictos en cualquier guion, mientras *Por qué lo hizo* sería otra forma de abordar la importancia que tiene la motivación de los personajes.

6.1.2.2 Clasificaciones divulgativas

Vamos a señalar ahora algunas categorizaciones de género que realizan los medios especializados en información y crítica cinematográfica. Como señalábamos anteriormente, la categorización de los géneros tiene una relación especial con el espectador que necesita reconocer el tipo de película que va a ver. Por eso, los medios especializados en cine, que tienen una vertiente de información a ese espectador, pueden darnos una información útil sobre la clasificación de los géneros. También porque, como señala McKee, los géneros van evolucionando según evoluciona la sociedad y estos medios, que siguen la actualidad del cine, tienen la obligación de plantearse si las

clasificaciones de género son suficientes, si hay que añadir nuevos subgéneros o si, por el contrario, algunos de estos subgéneros han desaparecido.

El rastreo por las principales webs de cine que contienen bases de datos sobre películas confirma que una de las categorías que siempre están presente en la ficha de las películas es precisamente el género.

1. *IMBD* es probablemente la base de datos de películas más visitada del mundo. Esta web especializada clasifica los títulos de sus reseñas en 24 géneros. En su clasificación general, a estas 24 categorías añade otras cuatro: tres categorías exclusivamente televisivas (*Game show*, *talk-show* y *reality tv*) ya que *IMDB* es una base de datos de películas, series y programas de televisión, y una categoría de cine adulto (en la que solo se hace *link* a una película, probablemente por un fallo de programación de la web).

Es una clasificación bastante útil, pero sorprende, por ejemplo, que una de las categorías sea cortometraje pues es una categoría temporal, se refiere al metraje y no al género ni a la temática. Aunque ya veíamos que Sánchez Noriega consideraba el metraje como una de las categorizaciones para seleccionar el género. También resulta llamativo que haya una categoría de música, al margen del género musical, aunque puede entenderse al comprobar que existe también una categoría denominada deporte. Tanto la música como el deporte son temas que han dado lugar a una gran cantidad de películas, tantas que podrían formar un subgénero. Podría cuestionarse también que haya dos categorías —crimen y misterio— que la mayoría de las veces encontraremos juntas. Pero, al margen de estas disquisiciones, nos parece una clasificación útil y no excesivamente extensa y que, en cierto modo, conecta con la clasificación del analista de Hollywood T.L. Katahn.

Tabla 7. Géneros según IMDB

Géneros según IMDB	
1. Action	13. Horror
2. Adventure	14. Music
3. Animation	15. Musical
4. Biography	16. Mystery
5. Comedy	17. Romance
6. Crime	18. Sci-Fi
7. Documentary	19. Short
8. Drama	20. Sport
9. Family	21. Superhero
10. Fantasy	22. Thriller
11. Film Noir	23. War
12. History	24. Western

Fuente: elaboración propia, tomada de <https://www.imdb.com/feature/genre/>

Un esquema bastante similar utiliza otra importante web de cine: la francesa *Alló cinema* o *Sensacine* (su versión española, que es la que hemos revisado). Para clasificar las películas por género, *Sensacine* establece 33 categorías. Aunque, como en el caso del resto de las webs, algunas de estas categorías podrían suprimirse porque responden a fallos en la programación. En este caso nos referimos a la categoría clásico —donde solo hay *linkeadas* dos películas antiguas de las que se desconoce su fecha de estreno— y la categoría diverso, una especie de cajón de sastre donde se remite a —de nuevo— películas sin fecha de estreno (porque no se conoce o porque todavía no se han estrenado), películas de temática “rara” (que podrían estar en cine experimental) o títulos muy variados que sería difícil explicar qué tienen en común, y que además podrían estar en otra categoría (hay dramas, adaptaciones literarias, etc.). También sorprende la categoría concierto musical, donde se recogen efectivamente algunos conciertos guionizados y editados que podrían englobarse en la categoría de documentales. Y sorprende, por último, la categorización de drama coreano, como género, y que además sólo remite a un título. En cualquier caso, como en el caso de la

clasificación de *IMDB*, es una clasificación bastante útil y no excesivamente extensa.

Tabla 8. Géneros según *Sensacine*

Géneros según <i>Sensacine</i>	
1. Acción	18. Erótico
2. Animación	19. Espionaje
3. Artes Marciales	20. Evento deportivo
4. Aventura	21. Experimental
5. Biopic	22. Familia
6. Bollywood	23. Fantasía
7. Ciencia ficción	24. Guerra
8. Clásico	25. Histórico
9. Comedia	26. Judicial
10. Comedia dramática	27. Médico
11. Comedia musical	28. Música
12. Concierto	29. Romántico
13. Crimen	30. Suspense
14. Dibujos animados	31. Terror
15. Diverso	32. Western
16. Drama	33. Épico
17. Drama coreano	

Fuente: elaboración propia, tomada de <https://www.sensacine.com/peliculas/todas-peliculas/>

2. Tanto en un caso como en otro, el número de géneros supera las tres decenas, una enumeración que puede resultar excesiva y que, sin embargo, está muy por debajo de la clasificación de géneros que contiene el portal de cine *Filmaffinity*, otra importante web de cine que clasifica las películas en más de 400 subgéneros (<https://www.filmaffinity.com/es/topics.php>). La propia web explica que estos temas o subgéneros no forman una clasificación sistemática y, de hecho, entre los 400 términos vemos subgéneros como el *thriller* policiaco, pero también fechas (años 20, años 30), lugares (guerra en Afganistán, guerra de Siria) o “personajes” que aparecen en el argumento (espías, cocodrilos, dragones o extraterrestres). En el fondo, podríamos decir que más que una síntesis elaborada a partir de la

categorización de algunos elementos de las películas es una clasificación pensada para que el espectador encuentre la película que desea por el argumento o la sinopsis.

En cualquier caso, sea una clasificación u otra, una categorización más académica, más pragmática o meramente divulgativa, sí podemos ver que la estrategia emocional que tiene que seguir un guionista cambia si es un género u otro. Las emociones no circulan de la misma manera en una película bélica que en una comedia romántica, en un musical que en una película de aventuras.

Cómo diseccionar desde el punto de vista de la estrategia emocional cada una de las categorías sería extremadamente laborioso —pensemos en las 36 de Katahn o las 400 de *Filmaffinity*— al final vamos a centrarnos en la clasificación más clásica de géneros y también la más sencilla, la que acuñó Aristóteles en la *Poética*: tragedia y comedia.

6.1.3. La síntesis clásica: tragedia, comedia y drama

Efectivamente, como señala Sánchez-Escalonilla, al margen de divisiones y subdivisiones y evolución de géneros, casi todos los géneros reseñados proceden de la división teatral clásica que estableció Aristóteles a partir de las relaciones del espectador con los personajes y sus conflictos (Sánchez-Escalonilla, 2007).

En el capítulo 2 de la *Poética*, y al hablar de la mimesis, del arte como imitación de la vida, Aristóteles señala que hay dos posibilidades de mostrar esa imitación: la tragedia y la comedia según se refleje a los hombres mejores de lo que son o peores.

En realidad, Aristóteles dedica mucho más espacio a analizar la tragedia que la comedia porque ésta última le parecía un género menor. Entre las características de la tragedia, Aristóteles señala el tono serio y grave de los conflictos que plantea. Se trata de conflictos poderosos que tienen mucha más fuerza que los propios protagonistas. Los acontecimientos, en la tragedia, vienen marcados por el destino y se desarrollan de una forma fatídica, sin que los personajes puedan detenerlos.

En cuanto a la recepción por parte del público, Aristóteles señala que la tragedia tiene que infundir en el espectador dos sentimientos: la piedad o compasión y el temor o el horror (Aristóteles, *Poética*, VI, 1449b20). La piedad, señala Aristóteles, suele provocarse por una desgracia inmerecida y el temor por una desgracia sucedida a alguien que es semejante a nosotros. El viaje del personaje en la tragedia suele ir de la felicidad a la desdicha, a la ruina.

Aristóteles señala también como hay elementos narrativos argumentales que intensifican el temor o el horror, por ejemplo, una disputa entre enemigos no causa el mismo horror que el asesinato en el seno de una familia (que es un argumento recurrente en muchas tragedias clásicas) y no será el mismo sentimiento si ese crimen se realiza siendo consciente del parentesco o desconociéndolo: por ejemplo, no provocan en el espectador los mismos sentimientos Medea y Edipo (Aristóteles. *Poética*. XIV, 1453b25).

Los personajes en la tragedia clásica se asemejan a los dioses, se sitúan por encima de la media de los mortales. Y, de hecho, gran parte de la tragedia clásica está protagonizada por dioses.

La comedia, sin embargo, estará protagonizada por personajes peores a la media, por seres a veces ridículos o ignorantes. Como señala Sánchez-Escalonilla (2007) no es aquí el destino sino el autor el que controla a los personajes y el final —al contrario que en la tragedia— suele ser feliz.

Durante el barroco y alrededor del teatro del siglo de oro español y el teatro del periodo isabelino y jacobino inglés, junto a estos dos grandes géneros surge uno nuevo, el drama, que comparte algunos elementos con la comedia y la tragedia.

Desde el ámbito del interés narrativo, en el drama pueden coexistir conflictos tremendos y jocosos, atenuados por el equilibrio en la relación entre espectador y personajes. Los problemas del protagonista se plantean con mesura, aunque rocen lo trágico. Los desenlaces del drama, tanto en cine como en teatro, no conducen la acción a un final catastrófico; pueden llegar a ser terribles, pero no fatídicos. Es decir, el drama rompe la esclavitud del destino implacable y cruel de las tragedias (la ananké de los griegos). Los personajes no están marcados por

vicios o maldiciones, y el autor les permite solucionar los conflictos a través de sus actos libres. La estrategia estructural no se impone a los personajes y el fatum es burlado por la libertad (Sánchez-Escalonilla, 2007: 56).

Esta apertura de elementos a la tragedia y la comedia hará que muchas películas puedan encuadrarse en la amplia categoría del drama.

Es interesante ver cómo Northrop Frye en su obra *Anatomía de la crítica* (1970), cuatro ensayos con los que pretende dotar de una cierta objetividad a la crítica literaria, parte también de esta distinción de Aristóteles de tragedia y comedia y, en su primer ensayo, habla de cinco posibles modos, según las épocas históricas, de reflejarse estos dos grandes géneros. Los cinco modos que Frye señala son: mítico, romántico, alto mimético, bajo mimético e irónico. En cada uno de los cinco modos se puede dar la comedia y la tragedia que, en realidad, tienen que ver con el modo como el personaje se relaciona con la sociedad. Aunque Frye habla de la literatura y no del cine, su clasificación aporta reflexiones que pueden ser útiles para los guionistas.

Frye señala que, en la ficción, hay dos maneras fundamentales de presentar al protagonista —al héroe— una es separándolo de la sociedad, del resto de los mortales (es la propia de la tragedia) y otra es integrándolo, que es la propia de la comedia.

En el fondo, señala Frye, cualquier trama no deja de ser un personaje al que le suceden cosas y que se relaciona con la sociedad —el resto de los hombres— y con el mundo y estudia cómo son estas relaciones en cada uno de los cinco modos.

1. Si es superior en especie, es un ser divino y su historia se contará a través del mito. En este caso, hablaremos siempre de tragedia.
2. Si es superior en grado a otros hombres y a su entorno es un héroe. Aquí está el romance y la leyenda, pero también entraría la tragedia.
3. Si es superior en grado a otros, pero no a su entorno, es un líder (es lo que tiene en la cabeza Aristóteles). Es el llamado alto modo mimético.

4. Si no es superior ni a otros hombres ni a su entorno, el héroe es uno de nosotros. Es el llamado bajo modo mimético. Es el prototipo de la comedia y del realismo.
5. Si es inferior en poder o inteligencia a nosotros mismos, el héroe pertenece al modo irónico. Es un prototipo también cómico.

Aunque Frye habla de periodos históricos de la literatura —que irían de la tragedia clásica a la literatura irónica contemporánea— en realidad podemos analizar estos “modos” en obras —libros y películas— de muy diferentes fechas.

Es muy interesante lo que señala Amezcua en su tesis sobre Frye (2011: 231). Afirma que Frye atribuye la evolución de la tragedia a la ironía, en cierto modo, al deseo de verosimilitud por parte de los receptores de la obra en cuestión. A medida que evolucionan los siglos, estos autores van acercando más los protagonistas de sus tramas al lector o espectador. Es una observación atinada, aunque el gusto de los espectadores por el cine de superhéroes nos daría la razón cuando afirmamos que los modos que señala Frye no es necesario acotarlos de una manera histórica pues pueden estar presentes en cualquier etapa.

Por otra parte, siguiendo la sistematización de Frye, podríamos decir que en el primer modo —el mítico— hablaríamos de tragedia, en los modos romántico y alto mimético hablaríamos de dramas y en los dos últimos —bajo mimético e irónico— podríamos hablar de comedia.

Las estrategias emocionales y la tensión emocional en cada uno de estos tres géneros variarán, desde la oscuridad y fatalismo de la tragedia, marcada por unos personajes superiores y unos conflictos graves, hasta la ligereza de la comedia.

De todas formas, y aunque la elección del género sea interesante desde el punto de vista de las emociones, hay un elemento clave que determina definitivamente la potencia emotiva de un relato. Hablamos de las historias interiores de los personajes.

Como señala Horacio en el Arte de la Poética o *Epístola a los pisones* —una poética posterior a la de Aristóteles pero que sigue, como esta, resultando útil—:

No basta que los poemas se han primorosos es menester que sean también interesantes, y muevan a su arbitrio el ánimo de los oyentes. Así como el hombre ríe con los que ríen, así también llora con los que lloran. Si quieres que yo llore, llora tu primero; entonces me impresionarán tus infortunios (Horacio, 1888/2014: vv 99 a 103).

El interés de un relato conecta directamente con las emociones que consiga transmitir al espectador y estas emociones dependerán de la historia interior del —o de los— protagonistas.

6.2. La historia interior, fundamento de la estrategia emocional

Como señalábamos antes, la elección del género es un marco que orienta los límites donde se desarrollará la estrategia emocional. La relación de los personajes con la sociedad o el tono general del relato vendrá determinado si la película es tragedia, drama o comedia. Pero, dentro de ese marco general, los protagonistas se enfrentarán a una serie de conflictos y lo que realmente llevará a los espectadores a conectar con esos personajes y esos conflictos serán las historias interiores.

Hablar de historia interior es hablar de las metas interiores que el protagonista quiere conseguir. Es esta meta la que irá guiando sus decisiones y el propio arco de transformación del personaje.

Al igual que toda historia tiene su planteamiento, nudo y desenlace, las historias interiores tienen también una trayectoria que determinará el arco de transformación de los personajes. Sánchez-Escalonilla (2016:28) señala tres momentos de intensidad dramática relacionados con la historia interior:

1. Introducción del conflicto interno, construido en torno a la aparición de la meta interior (planteamiento de la historia interior).
2. Desarrollo de la tensión, que alcanza su cúspide en un momento crítico o *fatal flaw* (nudo de la historia interior).
3. Nacimiento del nuevo personaje (desenlace de la historia interior).

Las historias interiores son necesarias para que el espectador se identifique con los personajes. La mayoría de las veces, el espectador no ha vivido —ni vivirá— los acontecimientos que se narran en las películas, pero sí podrá experimentar muchas de las emociones y sensaciones que recorre el protagonista y que conforman su historia interior. Cuanto más humana sea esta historia interior, más reconocible será para los espectadores y más impacto emotivo tendrá sobre ellos.

La historia interior se apoyará, al mismo tiempo, en los conflictos interiores del protagonista. El guionista debe aspirar a que estos conflictos tengan fuerza y emocionen al espectador porque los reconoce en su propia intimidad. Así, conflictos como la pérdida, el duelo, la búsqueda de la identidad, el sentido del dolor o la protección de la familia es fácil que impacten en el espectador: que le hagan sentir y que le hagan reflexionar porque de alguna manera los reconoce como propios o al menos como posibles. Al final, la calidad de una película, más que por sus aspectos formales o visuales, viene marcada por la intensidad emocional y esta intensidad la determinan las historias interiores que se cuentan.

Para demostrar la importancia que tienen las historias interiores, hemos seleccionado en esta primera tabla las películas ganadoras del Oscar a la mejor película en el siglo XXI. Aunque el dictamen de la Academia de Hollywood es, como cualquier valoración de un crítico, subjetiva, son películas que han tenido un buen recorrido tanto en la recepción del público como por parte de la crítica. En todas ellas identificamos una o varias historias interiores que son la clave emocional de la película. Hay algunas historias que coinciden porque son argumentos universales, es el caso, por ejemplo, de la búsqueda de la identidad. Aunque es muy diferente cómo se desarrolla la búsqueda de la

identidad en *Moonlight* (Barry Jenkins, 2016) o en *La forma del agua* (Guillermo del Toro, 2017), por ejemplo. El tono de las emociones será distinto, entre otras cosas porque, aunque las dos películas pueden clasificarse como dramas, en un caso es un drama de corte realista y, en el segundo, es un drama fantástico. Algo parecido sucede con *The Artist* (Michel Hazanavicius, 2011) y *Birdman* (Alejandro González Iñárritu, 2014). Las historias interiores podrían definirse —y de hecho lo hemos hecho— señalando un mismo conflicto, el declive y la búsqueda de la fama, pero es muy diferente el tono emotivo — algo oscuro— de un *thriller* psicológico como *Birdman* o una dramedia como *The Artist*, una película mucho más ligera y luminosa. Por destacar un tercer ejemplo, las historias interiores de los protagonistas de *Argo* (Ben Affleck, 2012) y *En tierra hostil* (The Hurt Locker, Kathryn Bigelow, 2008) podrían parecer similares: ambos anhelan salvar vidas y regresar a su hogar, pero es muy diferente el tono emotivo de un drama bélico al de un *thriller* político.

En la clasificación de géneros de esta tabla, y siguiendo el criterio que afirmábamos anteriormente, hemos señalado únicamente si los títulos podrían clasificarse como tragedias, comedias o dramas. Como puede comprobarse, hay una sola comedia — muy negra, por cierto— que es *Parásitos*; la mayoría son dramas —que es un género muy propicio para desarrollar las historias interiores— y hay algunas tragedias en las que las historias interiores tienen más fuerza por el carácter fatalista que rodea a este género.

Por otra parte, aunque encontramos dentro de estas historias interiores algunas que pueden corresponder más a subtramas de relación —como por ejemplo las historias de amistad o renacimiento por el amor— hay que tener en cuenta que la fuerza emotiva viene en primer lugar por la historia interior de los protagonistas y, después, por el valor emotivo de la relación. De hecho, en cierto modo podría decirse que las subtramas de relación suman al valor emotivo por lo que suponen de potenciar la emoción de cada una de las historias interiores. Es lo que vemos, por ejemplo, en la relación de Donald Shirley y su chófer, Tony Lip, en *Green book*; cada uno de los personajes tiene su propia historia interior, con su meta interior, su recorrido y su arco de transformación y la emoción de la historia será el resultado de la suma de estas historias interiores. Algo muy parecido sucede con el rey Jorge VI y su logopeda, Lionel Logue, en *El discurso del rey*; el interés emotivo de la película nace de la historia interior de cada uno y de la subtrama de amistad

entre los dos. En *Slumdog millionaire* la emoción de las historias interiores de Jamal y Latika —con sus propios conflictos y sus metas— se potencia con la subtrama romántica.

Tabla 9. Películas ganadoras del Oscar a mejor película y conflictos interiores

Año	Película	Director	Género	Historia interior / conflictos interiores
2000	Gladiator	Ridley Scott	Tragedia	Traición, muerte familia, venganza
2001	Una mente maravillosa	Ron Howard	Drama	Historia de superación. Enfermedad mental
2002	Chicago	Rob Marshall	Drama	Infidelidad, mentira, búsqueda de la fama
2003	El Señor de los anillos: el retorno del Rey	Peter Jackson	Drama	Amistad, lealtad, valentía, valor del sacrificio
2004	Million dollar baby	Clint Eastwood	Tragedia	Sentido del dolor, muerte, paternidad y pérdida del amor de los hijos
2005	Crash	Paul Haggis	Tragedia	Prejuicios
2006	Infiltrados	Martin Scorsese	Tragedia	Corrupción, mentiras
2007	No es país para viejos	Ethan Coen, Joel Coen	Tragedia	Culpa, anhelo del hogar
2008	Slumdog Millionaire	Danny Boyle	Drama	Regeneración por el amor
2009	En tierra hostil	Kathryn Bigelow	Drama	Sentido de misión, regreso al hogar
2010	El discurso del rey	Tom Hooper	Drama	Amistad, sentido de misión
2011	The artist	Michel Hazanavicius	Drama	Declive y éxito. Búsqueda de la fama
2012	Argo	Ben Affleck	Drama	Sentido de misión, regreso al hogar
2013	12 años de esclavitud	Steve McQueen	Drama	Recuperar la libertad
2014	Birdman	Alejandro González Iñárritu	Drama	Declive y éxito. Búsqueda de la fama
2015	Spotlight	Tom McCarthy	Drama	Búsqueda de la verdad
2016	Moonlight	Barry Jenkins	Drama	Búsqueda de la identidad
2017	La forma del agua	Guillermo del Toro	Drama	Conflicto de identidad. Amor imposible
2018	Green book	Peter Farrelly	Drama	Amistad entre diferentes
2019	Parásitos	Bong Joon-ho	Comedia	Mentira

2020	Nomadland	Chloé Zhao	Drama	Pérdida
2021	Coda	Sian Heder	Drama	Búsqueda de la identidad

Fuente: elaboración propia.

Esta relación tiene interés pero más ilustrativo, si cabe, ha sido analizar el listado de mejores películas del siglo XXI para la crítica. Hemos trabajado con la selección que realizó la BBC a partir del cuestionario a 171 críticos de todo el mundo a los que les pidió una relación de las 100 mejores películas del siglo XXI. Podría decirse que el único elemento común de estas películas es la existencia de una o varias potentes historias interiores en su argumento. Puede comprobarse en esta selección de las consideradas mejores 20 películas del siglo.

Tabla 10. Veinte mejores películas del siglo XXI —según críticos seleccionados por la BBC— y conflictos interiores

Título	Año	Director	Género	Historia interior
Mulholland Drive	2001	David Lynch	Drama	Búsqueda de la identidad
Deseando amar	2000	Wong Kar-wai,	Drama	Superación de la traición
Pozos de ambición	2007	Paul Thoman Anderson	Tragedia	La redención por el amor
El viaje de Chihiro	2001	Hayao Miyazaki	Drama	Paso de la infancia a la madurez
Boyhood	2014	Richard Linklater		Paso de la infancia a la madurez
Olvídate de mí	2004	Michel Gondry	Drama	Pérdida de la identidad y la memoria
El árbol de la vida	2011	Terrence Malick	Drama	Superación de la pérdida
Yi Yi	2000	Edward Yang	Drama	Crisis existencial
Nader y Simin: una separación	2011	Asghar Farhadi	Drama	Separación matrimonial
No es país para viejos	2007	Joel and Ethan Coen	Drama	Culpa, anhelo del hogar
A propósito de Llewyn Davis	2013	Joel y Ethan Coen	Drama	Búsqueda del reconocimiento

Zodiac	2007	David Fincher	Tragedia	Obsesión y frustración por encontrar la verdad
Hijos de los hombres	2006	Alfonso Cuarón	Drama	La recuperación de la esperanza
El arte de matar	2012	Joshua Oppenheimer	Tragedia	Malicia y falta de remordimientos
Cuatro meses, tres semanas y dos días	2007	Cristian Mungiu	Drama	Drama del aborto
Holy Motors	2012	Leos Carax	Drama	Crisis de identidad y locura
El laberinto del Fauno	2006	Guillermo Del Toro	Drama	Valor del amor y el sacrificio
La cinta blanca	2009	Michael Haneke	Tragedia	La culpa y los conflictos religiosos
Mad Max: Fury Road	2015	George Miller	Drama	Lucha por la vida
Synecdoche, New York	2008	Charlie Kaufman	Drama	Crisis existencial

Fuente: elaboración propia <https://www.bbc.com/culture/article/20160819-the-21st-centurys-100-greatest-films>

Todas estas películas —excepto *Mad Max*, un título que desarrolla más un conflicto externo— se caracterizan por la fuerza de sus conflictos interiores. Unos conflictos en cierto modo universales, reconocibles por personas de muy diferentes edades, procedencias y situaciones vitales.

6.2.1. Historias interiores y argumentos universales

En *La semilla inmortal* (1997), Jordi Balló y Xavier Pérez señalan precisamente la vigencia de algunos argumentos universales que se han mantenido durante toda la historia de la literatura y afirman que la Historia del cine podría resumirse hablando de veintiún argumentos que aparecen en mitos u obras literarias clásicas. Las fuentes donde beben las películas son, según Balló y Pérez, las grandes tragedias griegas, las comedias de Shakespeare, los dramas rusos o la Sagrada Escritura. Es una obra sugerente en la que los dos autores, en la introducción, toman el término platónico semilla inmortal (Platón, *Fedro* 276e-277a) para explicar cómo unas palabras engendran otras y unos relatos son

el origen de relatos posteriores. Lo ejemplifican con decenas de títulos de películas que realmente demuestran el paralelismo de miles de cintas con las grandes obras de la literatura; al analizar el listado de obras se percibe que, además de las cuestiones narrativas que unen esas obras con las películas, lo que destaca en cada uno de estos veintiún mitos o relatos es la fuerza de las historias interiores que se esconde en estas narrativas, que es fuente de la emoción que encierran y que ha sido capaz de enganchar a lectores de todas las generaciones. Es una confirmación de lo que estamos señalando: para que un relato impacte al espectador es importante que aluda a conflictos e historias interiores con las que el espectador pueda verse identificado en su intimidad.

Lo que revelan esos veintiún mitos o relatos seleccionados por Balló y Pérez es la vigencia de una serie de conflictos e historias interiores que tocan la fibra emotiva del lector o espectador porque son plenamente humanos. De hecho, lo que hace inmortales a *La Odisea*, *Romeo y Julieta* o *Crimen y castigo* es su capacidad de abordar conflictos humanos universales, comunes a los seres humanos de todas las épocas, historias con capacidad de mover los sentimientos más profundos de hombres y mujeres que viven a miles de kilómetros de distancia o han existido en siglos y épocas diferentes.

Cada uno de estos grandes relatos, de estas semillas inmortales que recogen Balló y Pérez en su libro, forman parte de un amplio e interesante abanico de conflictos e historias interiores:

1. *Jason y los Argonautas*. La búsqueda. La búsqueda es una de las actitudes más humana y, por lo tanto, más reconocible. Nos hemos referido antes, en varios ejemplos, a la búsqueda de la identidad, de la verdad o de la fama como una de las historias interiores más reflejada en la pantalla.
Como vimos también, es una de las tramas que señalaba Ronald Tobias.
2. *La Odisea*. El retorno al hogar. Es una de las historias personales que hemos visto repetirse en muchas películas. Como señalan Balló y Pérez una manera de desarrollar este argumento es a través de la recuperación o pérdida de la memoria.

3. *La Eneida*. La fundación de una nueva patria. Señalan los autores que es un argumento muy desarrollado en el *western* y que sirve como marco para relatar la tensión entre el deseo individual y colectivo.
4. *El Mesías*. El intruso benefactor. En muchas películas se aborda la liberación y la redención a través del héroe. Es el denominado relato mesiánico.
5. *El maligno*. El intruso destructor. Es la otra cara del relato mesiánico. La presencia del mal, de la malicia, y su lucha con el bien es un poderoso elemento para generar tensión emocional.
6. *La Orestíada*. La venganza. Otro potente conflicto interior.
7. *Antígona*. La mártir y el tirano y los conflictos entre una ley injusta y una propuesta ética. Balló y Pérez señalan que *Antígona* se puede leer como el primer drama judicial de la historia. La defensa de la inocencia entraría dentro de este argumento.
8. *El jardín de los cerezos*. El conflicto entre lo viejo y lo nuevo. La tradición y el futuro. El tiempo destructor de ideales.
9. *El sueño de una noche de verano*. Amor voluble y cambiante. Es un conflicto muy presente en una gran parte de las comedias americanas.
10. *La bella y la bestia*. La redención por el amor. Un argumento presente en muchos dramas.
11. *Romeo y Julieta*. Amor prohibido.
12. *Madame Bovary*. La mujer adúltera y, en general, la lucha entre el deseo y las convenciones sociales.
13. *Don Juan*. El seductor infatigable.
14. *La Cenicienta*. La ascensión por el amor.

15. *Macbeth*. Ansia de poder. Una gran parte del cine de gánster desarrolla este argumento.
16. *Fausto*. Pacto con el demonio. Es, en cierto modo, una variante de la presencia del maligno.
17. *Jekyll y Hyde*. El ser desdoblado. Un conflicto muy presente en las historias de crisis y búsqueda de la identidad.
18. *Edipo*. El conocimiento de sí mismo. Señalan Balló y Pérez que se pueden encontrar las claves de este mito en muchas de las películas policiacas —de cierto fondo— y también en el cine sobre el pasado de Europa y, en general, los relatos que vuelven al pasado para preguntarse el porqué de su historia.
19. *El castillo*. En el interior del laberinto. Algunas películas que relatan el trayecto errático de los protagonistas o narraciones sin progreso podrían agruparse dentro de este argumento.
20. *Pígameo* y *Prometeo*. Creación de vida artificial. Creación artística. Conflictos entre fe y razón. El artista y el modelo.
21. *Orfeo*. Descenso al infierno. Además de un argumento universal es una de las tramas que desarrolló Ronald Tobias. Este descenso a los infiernos puede ser por la pasión, el odio, la obsesión, etc.

6.2.2. La apuesta emocional

Relacionado con las historias interiores, encontramos la llamada *apuesta emocional*, un término acuñado por Karl Iglesias y que indica qué es lo que perdería el protagonista en caso de no conseguir su meta interior.

La apuesta emocional es aquello que está en riesgo o el beneficio emocional que puede obtenerse de una situación concreta (...). Si un personaje carece de apuesta emocional al lector no le preocupará si resuelve su problema o no. Cuanto más emocionales sean las apuestas, mayor será la preocupación del lector por el

personaje y mayor será su deseo de ver cómo alcanzar su objetivo (Iglesias, 2007: 38).

Como se puede deducir de esta definición, el término apuesta emocional está absolutamente relacionado con la identificación del espectador con los personajes. Por otra parte, el autor norteamericano vincula esta apuesta emocional a la pirámide de Maslow que es, precisamente, un gráfico que trata de reflejar las motivaciones del ser humano relacionándolas con la satisfacción de sus necesidades. Maslow coloca en la base las necesidades más básicas del ser humano, aquellas de las que depende su subsistencia (alimentación, respiración) para ir ascendiendo de nivel —seguridad (física, económica), afiliación (amistad, afecto) reconocimiento (confianza, respeto, éxito)— y llegar, por último, a la autorrealización que es la fase donde se desarrollarían mejor todas las capacidades más espirituales de la persona como la creatividad, el arte, etc.

Esta apuesta emocional está directamente relacionada con la pérdida o ganancia de felicidad de los personajes. Es relativamente sencillo estudiar como en muchas películas se refleja esta apuesta emocional siguiendo el esquema de la pirámide que Abraham Maslow (2013) propuso originariamente en 1943. En algunas películas de acción, veremos que la apuesta emocional del personaje está dirigida a mantener la vida, la supervivencia, y se moverá en la base de la pirámide; mientras que en algunas comedias románticas la apuesta emocional se moverá unos escalones más arriba, en la franja de la afiliación. La apuesta emocional de algunos *biopic* de artistas -desde directores de cine a pintores- se referirá, sin embargo, a la lucha por mantener su identidad y su creatividad que son cuestiones que aparecen en la cúspide de la pirámide de Maslow.

Se pueden trabajar las emociones de una película trabajando esta apuesta emocional, llevando al espectador a entender y a sentir lo que puede perder el personaje si no consigue sus metas interiores.

6.2.3. Los siete pasos de John Truby y los seis de Michael Hauge: dos modos de estructurar las historias interiores

Si el estudio de Karl Iglesias —centrado en cómo potenciar las emociones en el cine— y su idea de la apuesta emocional ayudan a configurar la estrategia emocional de las películas, conviene reseñar aquí también algunas enseñanzas de John Truby en su manual de guion que lleva por título *Anatomía de un guion* (2009). Frente a manuales clásicos que hemos citado y que hacen especial hincapié en las estructuras dramáticas, Truby da mucha importancia al desarrollo de las emociones y, en cierto modo, apoya toda su teoría precisamente en la exploración de las historias interiores.

John Truby es un reconocido analista de guiones de Hollywood que ha trabajado para la mayoría de los grandes estudios, desde *Disney* hasta *Fox*. En su *Anatomía del guion* Truby afirma que hay siete pasos claves para construir una estructura dramática. A partir de estos siete pasos, desarrollará algunos más hasta llegar a los veintidós pasos necesarios —según él— para escribir un buen guion. Truby ha impartido centenares de conferencias por todo el mundo explicando esos veintidós puntos. No vamos a extendernos en todos, pero sí nos parece importante reparar en los siete pasos claves pues vemos cómo, para este autor, los siete pasos se relacionan directamente con el protagonista y sus historias interiores (Truby, 2009).

1. Debilidad y necesidad.
2. Deseo.
3. Adversario.
4. Plan.
5. Lucha.
6. Autorrevelación.
7. Nuevo equilibrio.

Como podemos comprobar, estos siete pasos hacen referencia absoluta a las historias interiores: cuatro de ellas nos hablan de los conflictos interiores del protagonista, las dos primeras y las dos últimas (debilidad y necesidad, deseo, autorrevelación y nuevo equilibrio) y las otras tres podrían identificarse más con alguna subtrama de relación o

alguna trama más externa (adversario, plan y lucha) aunque ni siquiera podría descartarse que se refieran a conflictos interiores si estamos ante un drama intimista o un *thriller* psicológico.

Esta relación nos vuelve a demostrar la importancia que tiene, a la hora de escribir un guion, el desarrollo de las historias interiores para conseguir la identificación del espectador.

Y nos demuestra también que, para que esas historias interiores estén bien construidas, es necesario trabajar el diseño de los personajes. Sin esta buena escritura será difícil desarrollar con hondura los conflictos interiores. Los conflictos para tener fuerza tienen que arraigar en personajes creíbles y profundos.

En un sentido similar, Michael Hauge —que es también consultor de Hollywood y desarrolla su actividad divulgativa habitualmente a través de seminarios— defiende la importancia de la emoción en el cine y el peso de las historias interiores. Hauge afirma que la gente va al cine porque espera obtener experiencias emocionales y añade que “las películas son mágicas: tienen el poder de cambiar los pensamientos y sentimientos de las personas” (Hauge, 2017: xvi).

Michael Hauge (2017) resume en seis etapas la estructura que debe tener cualquier guion para conseguir la emoción. Estas seis etapas podrían resumirse así:

1. Presentación del personaje en su situación cotidiana.
2. La crisis. El personaje se enfrenta a una nueva situación que le plantea un objetivo, una motivación.
3. Establece un plan y progresa.
4. Complicaciones y apuestas más altas. Los conflictos se complican.
5. El empuje final. Aquí el héroe vacila y quiere, en cierto modo, volver al inicio, pero resuelve esas dudas.
6. Consecuencias. Se muestra el cambio del protagonista.

Hauge, en esta clasificación, toma diversos elementos del *Viaje del héroe* de Campbell y Vogler que analizaremos más adelante.

Como en el caso de Truby, volvemos a ver que Hauge centra la importancia de la estrategia emocional en las historias interiores que experimentan los personajes. Y es normal que sea así, ya que es muy difícil, casi imposible, que un relato, una película emocione al espectador si este no consigue empatizar con los protagonistas de la historia. Por eso hablar de estrategia emocional, por encima de los géneros y otros recursos que pueden potenciar esta emoción, es hablar de historias interiores e —intrínsecamente relacionado con estas historias— desarrollo de personajes. Es la cuestión que estudiaremos con más profundidad en el próximo capítulo.

6.3. Aplicación en los relatos corporativos

Todos los aspectos que se han señalado en este capítulo sobre la estrategia emocional de las películas pueden aplicarse, con sus salvedades, a los relatos de las instituciones. A la hora de proyectar un producto comunicativo —desde un vídeo corporativo a un *flyer* o un evento— además de plantearnos la estructura que tendrá ese producto, será oportuno pensar cómo vamos a conectar emocionalmente con nuestros públicos.

La elección del género vendrá determinada por el tipo de comunicación que queramos hacer. Quizás en este caso pueda parecer forzado introducir los términos tragedia y comedia. La comunicación institucional pocas veces tendrá que ser trágica —ni siquiera, como hemos visto en una circunstancia excepcional como la pandemia es positivo acudir a un tono trágico— pero, muchas veces, sí tendremos que elegir entre una comunicación con un tono más dramático —en el sentido de grave— o más ligero.

Por otra parte, será interesante también desarrollar qué historias interiores y argumentos universales queremos que se reflejen en los productos comunicativos elaborados. Veremos todo esto con detenimiento en los tres casos de estudio pero, simplemente, como ejemplo, señalaremos que, observando las campañas de

comunicación corporativa más importantes del 2020 —el año de la pandemia— puede verse como el tono de casi todas las campañas comunicativas era serio, emotivo, podríamos decir que dramático y reflejaron historias interiores muy potentes, desde el deseo de cuidar a la familia, al agradecimiento a los profesionales de la sanidad o el duelo ante la pérdida de nuestros mayores.

Fue un momento histórico en el que —con la humanidad encerrada en sus casas— se vivieron momentos muy duros y las instituciones tenían necesidad de comunicarse de una manera efectiva con sus públicos. Los gobiernos con los ciudadanos para informarles de las medidas que entraban en vigor, para pedirles unas condiciones muy duras de aislamiento y para infundirles esperanza en unos días donde las víctimas se contaban por millares. Las empresas también tenían que conectar con sus empleados que, desde los primeros días, empezaron a trabajar en condiciones —para la mayoría de ellos— desconocidas hasta ese momento. Muchas marcas hicieron un esfuerzo desde sus departamentos de responsabilidad social corporativa para apoyar las medidas sanitarias desde los propios valores de la marca. En esos días, para la gran mayoría de las marcas, el objetivo no era vender —ya que el consumo de muchos bienes no esenciales experimentó un descenso casi absoluto— sino mostrar su solidaridad con la situación, acercarse a sus públicos, apoyar a los profesionales sanitarios y profesionales de servicios esenciales que esos días velaron para que las necesidades básicas de los ciudadanos estuvieran cubiertas y, todo ello, a través de su identidad como marca.

La situación de confinamiento hizo además que esta comunicación tuviera que realizarse no a través de eventos, reuniones o actos presenciales sino a través de los medios audiovisuales —televisión y redes sociales— y a través de relatos ya que era necesaria la conexión emocional. No es este el lugar para analizar el trabajo de comunicación de las marcas esos días —que pensamos que será objeto de interesantes estudios futuros— pero sí comprobamos que muchos de los aspectos que hemos reseñado en nuestro estudio estuvieron presentes en la comunicación de instituciones y marcas en los meses más duros de la pandemia.

6.4. Conclusiones

Para que las historias y narraciones interesen, además de trabajar una estructura dramática que las haga coherentes, lógicas y creíbles, es necesario dotar a estas historias de una estrategia emocional.

Esta estrategia se apoya en dos cuestiones fundamentales: la elección del género y el desarrollo de las historias interiores.

La elección del género supone una apuesta por un tono dramático que reconocerá el espectador y que nos servirá como falsilla para trabajar las emociones. La clasificación de los géneros que realizó Aristóteles en la *Poética* —tragedia y comedia— resulta útil desde el punto de vista de la estrategia emocional. La tragedia marcará un tono dramático más grave, con conflictos potentes y unos personajes situados en un plano superior a la media. La comedia, por el contrario, tiene un tono más desenfadado, los conflictos son más livianos y los personajes están situados en un plano inferior al espectador. En el Barroco, a esta clasificación se une un nuevo género; el drama, que combina elementos de la tragedia y la comedia y que estará muy presente en la Historia del cine.

Además de esta clasificación general, existen otras categorizaciones, algunas más académicas —y casi todas creadas a partir de los estudios sobre géneros literarios— y otras más pragmáticas. El modo de trabajar las emociones en unos géneros y en otros será muy diferente.

De todas formas, para potenciar la estrategia emocional de las películas, más determinante que la elección de género es trabajar bien las historias interiores. Al final, lo que hará que el espectador conecte emocionalmente con un argumento es que consiga identificarse con los conflictos interiores y las metas de los protagonistas. De hecho, el nexo que une a las buenas películas es abordar cuestiones humanas que golpean al espectador porque son conflictos que él mismo ha vivido, puede vivir o reconoce en otros seres humanos. Podría decirse que estas historias interiores nos remiten a argumentos universales que tienen vigencia en hombres y mujeres de todas las edades, geografías y épocas históricas. En este sentido, es muy interesante la propuesta que señalan Jordi Balló

y Xavier Pérez en su obra *La semilla inmortal* en la que afirman que casi toda la Historia del cine podría conectar con veintiuna obras literarias clásicas que precisamente recorren esos argumentos universales. En realidad, esos argumentos universales no son sino conflictos emocionales que nos unen como seres humanos.

A la hora de desarrollar las historias interiores puede ayudar tener en cuenta lo que Karl Iglesias denomina la *apuesta emocional* que es lo que el protagonista puede perder si no consigue alcanzar su meta interior.

Dos teóricos del guion, John Truby y Michael Hauge, subrayan en sus manuales la importancia de las historias interiores como cimientos donde apoyar toda la estrategia emocional. Esto nos lleva a la necesidad de estudiar cómo desarrollar bien los personajes ya que en ellos reside una parte importante de la fuerza emotiva de una película y, por lo tanto, también de los relatos corporativos.

7.

El personaje, primer protagonista de la estrategia emocional

Como hemos visto en el capítulo anterior, una de las claves para dotar a los relatos y a los guiones de la necesaria fuerza emocional es trabajar bien el diseño de los personajes. Son ellos los que van a protagonizar las historias interiores con las que se podrán identificar los espectadores. En la medida en que los personajes de un relato estén correctamente desarrollados será más sencilla la conexión con el espectador, una conexión que se revela clave en la estrategia emocional de todo drama.

La tradicional discusión de si es más importante la historia, la trama o el personaje —un debate que, como se señaló anteriormente, se remonta a la *Poética* de Aristóteles— es un tanto irrelevante por ser una cuestión casi irresoluble (McKee, 2004). Robert McKee sentencia que la estructura —entendida como acción— y los personajes son lo mismo y que, por eso, no podemos plantearnos si una es más importante que otra. De hecho, sería muy difícil deslindar en una película, o en una novela, la historia de sus personajes. La historia termina encarnándose en unos personajes y llegan ambos al lector o espectador como un todo. Otra cosa es que los guionistas o escritores desarrollen su idea creativa a partir de los personajes o a partir de la historia. Por ejemplo, William Faulkner señalaba en una entrevista en 1956 a Jean Stein que en sus novelas afloraban primero los personajes y que, incluso, en ocasiones, esos personajes “se rebelan, se ponen al mando y terminan ellos solos el trabajo” (Faulkner, 2020: 96). Sin embargo, Kurt Vonnegut afirmaba que su novela *Matadero cinco* (1969) nació de un hecho concreto (su experiencia de sobrevivir al bombardeo de Dresde) mientras que John Cheever señala que inventa los

personajes y las acciones de manera simultánea (Sinjania, 2020). Del mismo modo, a la hora de escribir un guion se puede partir primero de una acción o de un personaje (Field, 1994).

En cualquier caso, como señalamos en el capítulo 5, si el conflicto principal es un conflicto exterior probablemente se desarrollará primero la acción y posteriormente el personaje. Por el contrario, si el conflicto principal es un conflicto interior o un conflicto de relación probablemente se empezará dibujando a los personajes. Pero, en cualquier caso, como la emoción de una película se apoya principalmente en las historias interiores llega un momento en que habrá que trabajar bien el personaje. A la larga, en todo relato se termina produciendo una interacción entre conflicto interior y conflicto externo. Los acontecimientos y sucesos (los giros, reveses y complicaciones) actúan haciendo crecer la tensión o el desequilibrio interno del personaje. Es decir, los conflictos internos y externos no funcionan como líneas paralelas, al contrario, ambos acaban confluyendo y alimentándose mutuamente.

En cuanto a la técnica para desarrollar personajes que sean creíbles y con capacidad de provocar la identificación del espectador hay infinidad de métodos y de aspectos que se han estudiado tanto desde el ámbito de la narrativa, como desde la psicología y, por supuesto, desde el ámbito del guion. En este capítulo, vamos a resumir algunas de esas teorías y herramientas ya que pueden servirnos también en nuestro objetivo de conseguir relatos corporativos que impacten en los públicos y consigan emocionarles.

Pero antes de adentrarnos en ese estudio instrumental es importante subrayar un aspecto básico en la creación de los personajes que es, precisamente, la necesidad de que el guionista conozca con profundidad la esencia de la condición humana.

7.1. La persona como clave de la construcción del personaje

Para crear personajes creíbles y capaces de empatizar con los espectadores, es necesario que el guionista sea un gran conocedor del ser humano. Y no tanto porque los

personajes siempre sean personas humanas pues, de hecho, no siempre es así, basta pensar en las películas de animación o en muchos títulos de cine fantástico. De hecho, es más correcto distinguir entre personajes posibles y personajes verosímiles. Un personaje fantástico —desde *Spiderman* hasta *Peter Pan*— es imposible pero puede ser verosímil en su dimensión psicológica y ética. En cambio, un personaje posible que se mueva en nuestro mundo real, si no está bien trabajado en estas dimensiones puede ser inverosímil y hacer increíble toda la historia.

La clave está en trabajar bien esa dimensión humana de los personajes, sean estos posibles o fantásticos, entre otras cosas porque los que sí son siempre humanos son los espectadores.

Como señala Daniel Tubau en su ensayo *El protagonista es el espectador* (2015) las películas tienen que centrarse especialmente en los espectadores. El guionista escribe para que el espectador acompañe al protagonista y experimente una serie de emociones. Pensando desde el espectador, y según las emociones que quiera provocar en él, estructurará de una manera o de otra el relato y también desarrollará los personajes. Por ejemplo, si quiere que el espectador experimente suspense probablemente le aportará más información que la que tiene el protagonista. Si busca una identificación emotiva, la información será la misma. Este modo de escritura —pensando en el espectador—, de hecho, resultará muy útil para estructurar relatos corporativos que precisamente pretenden la adhesión de los públicos con la institución o la marca.

Por este motivo, todo lo que el guionista profundice en la condición del ser humano será muy útil para crear sus personajes. Aunque éstos sean leones, ratones o ciervos —como sucede, por ejemplo, en las *Crónicas de Narnia* (Tolkien, 1950)— tendrán que poseer características humanas pues si no sería imposible la identificación con los espectadores. Si los niños —y los adultos— se conmueven con la muerte de la madre de Bambi es porque en Bambi ven el reflejo de un niño huérfano y son capaces de identificarse con ese sentimiento de orfandad.

A este factor de trabajar para el espectador se suma que un porcentaje mayoritario de películas están, efectivamente, protagonizadas por seres humanos, por personas como los espectadores. Por eso es clave que el guionista conozca bien la condición humana.

Una condición que nace, en primer lugar, del conocimiento propio, de la reflexión sobre uno mismo, después, de la observación de quienes nos rodean y, en último lugar, del estudio.

Un guionista debería dedicar gran parte de su tiempo y de sus energías a mirar fuera del mundo audiovisual, es decir, no limitarse a copiar lo que ve en formato audiovisual (películas, series y programas de televisión o contenidos alojados en internet), sino observar el mundo interior, el mundo exterior y los mundos múltiples de la fantasía y la imaginación (Tubau, 2015: 124).

Sin extendernos en este epígrafe, podríamos señalar la importancia de que el guionista sea un humanista que sepa extraer de la observación y la reflexión las motivaciones más profundas de la persona. Un guionista que sepa observar el mundo y que complete esa observación con buenas lecturas, con el conocimiento de los clásicos, con la capacidad de contemplar el arte y con algunos conocimientos de filosofía y psicología evidentemente estará más preparado para crear personajes creíbles y para mostrar qué es lo que mueve a esos personajes a la acción. Como veíamos en el capítulo 5, al hablar de la estructura dramática y la dinámica de conflictos, son estas motivaciones, estas metas interiores, las que ayudarán al espectador a identificarse con el personaje y a emocionarse con él. Podría decirse que el viaje interior que experimenta cualquier protagonista de una película debe experimentarlo también, de una manera u otra, el espectador y esta es la clave de la estrategia emocional de cualquier guion.

En realidad, la mayoría de las herramientas que vamos a exponer de manera resumida en este capítulo —desde el viaje del héroe a los arquetipos o el análisis del carácter y el temperamento de los personajes— no son sino formas de llevar a cabo esta observación y reflexión sobre el ser humano y traducirlas en la creación de un personaje.

7.2. La construcción del personaje según los manuales clásicos de guion

Si la construcción del personaje tiene una parte tan importante de observación y reflexión, cabe deducir que habrá tantas maneras de desarrollar un personaje como

guionistas. Hay algo intuitivo en esta creación que se resiste a aplicar técnicas o estrategias definidas. De hecho, la creación es una mezcla de técnica e intuición. Sin intuición no hay genio y la técnica es, al final, una habilidad de combinatoria que solo requiere conocer previamente los elementos.

Sin embargo, resulta eficaz repasar las ideas sobre la construcción de los personajes que señalan los manuales clásicos de guion de los que venimos hablando en los últimos capítulos. En cierto modo, estas ideas —en parte coincidentes pero que señalan matices distintos— pueden darnos ideas a la hora de crear a un personaje.

7.2.1. La influencia de Lajos Egri y la tridimensionalidad de los personajes

Pero antes de analizar estos manuales, hay que señalar que la mayoría de los autores se han visto influidos, de una manera o de otra, por la obra de Lajos Egri (1888-1967). El dramaturgo húngaro afincado en Estados Unidos publicó en 1942 el tratado *Cómo escribir una obra de teatro*. Aunque, como el título señalaba, se trataba de un manual dirigido a escritores de obras teatrales, el contenido resultaba útil para cualquier pieza dramática. Y, de hecho, cinco años más tarde, en 1947, revisó el texto y lo publicó con el título *Cómo escribir un drama*. Como señala Ignacio Lasierra (2017) el de Egri es uno de los primeros modelos de caracterización de personajes. Egri es contundente al afirmar que, en la discusión sobre la preeminencia de la historia o el personaje, Aristóteles se equivocaba.

Aristóteles estaba equivocado en su tiempo y hoy están equivocados nuestros estudiantes cuando aceptan sus reglamentaciones con respecto al carácter. El carácter fue el factor admirable en el tiempo de Aristóteles y sin él nunca se escribió, ni se escribirá, ningún bello drama (Egri, 1947: 118).

Egri se refiere aquí a carácter en cuanto a personaje, de acuerdo con la *Poética* (del griego *character*, tipo), y, en resumen, señala que el personaje es el motor de la historia y ejemplifica su afirmación explicando cómo algunas obras clásicas -desde las tragedias griegas a los dramas de Shakespeare— no serían los mismos si Hamlet, Medea o Edipo tuvieran caracteres diferentes.

La importancia que Egri otorga al personaje hace que le dedique muchas páginas a su proceso de creación. Una de las grandes aportaciones de Egri es el valor que da a la tridimensionalidad de los personajes. El dramaturgo húngaro insiste en la importancia de que los personajes no sean planos, que tengan profundidad y, para eso, afirma que hay que construir personajes tridimensionales. Egri sostiene que, cuando un personaje falla, es siempre porque carece de esta tridimensionalidad. “Un carácter tridimensional es el fundamento de todos los buenos dramas” (Egri, 1947: 285). Egri no solo teoriza sobre este aspecto, sino que elabora un esquema, una guía, para diseñar la tridimensionalidad de los personajes. Estas tres dimensiones son, según Egri, la fisiológica, la sociológica y la psicológica y establece los siguientes puntos de investigación en cada una de estas facetas (Egri, 1947: 54):

1. *Fisiológica*: Será conveniente definir una serie de atributos físicos como el sexo, la edad, la altura y el peso, el color de los cabellos de los ojos y de la piel, la postura, el aspecto, los defectos y la herencia.
2. *Sociológica*: Aquí es preciso investigar sobre la clase social (si es un trabajador, un dirigente o un pequeño burgués), cuál es su ocupación o tipo de trabajo, su educación, su vida de hogar (si tiene padres o es huérfano, si está casado, etc.), su coeficiente intelectual, religión, raza, nacionalidad, el lugar que ocupa en la colectividad, las ideas políticas, los hobbies, pasatiempos, etc.
3. *Psicológica*: En esta faceta —que será clave para desarrollar bien los conflictos interiores— tendríamos que conocer, según Egri, todos los aspectos que pueden influir en el carácter y modo de ser y reaccionar del personaje como, por ejemplo: su vida sexual y las normas morales por las que se rige, la premisa personal y la ambición que guía sus acciones, los contratiempos y primeros desengaños, el temperamento, su actitud hacia la vida, sus complejos (obsesiones, fobias, manías), si es extrovertido o introvertido, sus facultades (lenguaje, talento) y sus cualidades (imaginación, talante, criterio, etc.).

Como se desprende de esta relación, son muchos los aspectos que se abordan en esta guía y, aunque no haya que desarrollar todos, la realidad es que trabajar teniendo en cuenta esta triple dimensión ayudará a crear personajes profundos, capaces de conectar con el espectador y de hacer avanzar la acción. Por eso, al margen de la referencia directa —que no siempre existe—, la influencia de Lajos Egri en los manuales de guion posteriores es bastante evidente. La mayoría de ellos se plantean profundizar —de una manera o de otra, con esta terminología o una parecida, con unos matices u otros— en estas tres facetas del personaje, que son facetas muy claves también en la caracterización de cualquier ser humano. La influencia de Egri se percibe también en que, para llegar a este perfil tridimensional, es necesario indagar y hacerse muchas preguntas sobre el personaje. En los principales manuales de guion clásico se usará este método de indagación y cuestionario sobre los personajes en el proceso de creación.

7.2.2. El personaje según Syd Field

En su *Libro del guion* (1994), Syd Field dedica tres capítulos al personaje. Field habla del protagonista porque sostiene que el resto de los personajes están supeditados a él y anima a distinguir en la vida de este protagonista dos categorías básicas: interior y exterior. En el interior del personaje es donde se trabajaría la biografía del personaje y en el exterior se revelaría la necesidad —lo que hemos denominado motivación— y la acción. En esta segunda fase, también se desarrollarían las principales relaciones. El modo de ir desarrollando estas categorías es, como planteaba Egri, a través de numerosas preguntas que van a ir acotando al personaje.

Escribir es la capacidad de hacerse preguntas y encontrar las respuestas. Por eso he calificado el desarrollo del personaje como investigación creativa. Usted se hace preguntas y obtiene las respuestas (Field, 1994: 39).

Para que los personajes tengan profundidad, y en un esquema que, en cierto modo adapta la tridimensionalidad de Egri, Field señala tres facetas que sería bueno desarrollar: la profesional, la personal y la privada. La faceta profesional englobaría lo que otros denominan acción exterior; es lo hace el personaje, a qué se dedica, qué le ocurre. La personal se referiría más a sus relaciones; si está casado o no, si tiene amigos, familia,

etc. Y la privada se referiría a su aspecto más íntimo; a sus motivaciones, sus deseos, todo lo que engloba lo que llamamos historia interior.

Field subraya que, una vez delimitados estos aspectos, lo crucial es la acción porque, según este autor, “el personaje es la acción” (Field, 1994: 45). El personaje se va a manifestar a través del modo en el que se enfrente al conflicto que, para Field, puede ser cualquier cosa —una pelea, una discusión, un accidente, etc.— que ponga al personaje en movimiento.

Al detallar el proceso de construcción de un personaje, Field aporta también otras ideas interesantes: como otros autores, por ejemplo, Truby (2009) insiste en la importancia de la necesidad del personaje, su motivación, por qué actúa. Y luego sostiene que lo que diferencia a unos personajes de otros son factores como el punto de vista, la actitud, la personalidad, la conducta, la revelación o la identificación. Como señala el propio Syd Field, algunos de estos factores se superponen y, de hecho, hay manuales posteriores —como el del propio Truby— que clarifican estos factores, pero sí continúa siendo útil el método que Field propone para crear los personajes que es hacer múltiples preguntas para acuñar la biografía del personaje y su modo de enfrentarse a los conflictos y problemas.

7.2.3. El personaje según Linda Seger

Linda Seger dedica prácticamente toda la parte tercera de su manual de guion *Como convertir un buen guion en un guion excelente* (1994) a la construcción del personaje. Concretamente, cuatro capítulos. Para esta autora “es de los personajes de donde la historia recibe su fuerza” (Seger, 1994: 287).

Seger señala que un personaje, para tener fuerza, requiere una espina dorsal que viene definida por la motivación y la meta (términos de los que hemos hablado ampliamente en el capítulo 6, dedicado a la estrategia emocional).

- a) *La motivación*: Seger constata que, si no sabemos los motivos por los que actúa un personaje, será muy complicado que el espectador consiga

identificarse con él. Estas motivaciones nacen dentro de lo más íntimo del personaje y responden a su historia personal. Por eso, señala Seger, el guionista puede tener dificultades a la hora de reflejarlas en la pantalla. Es muy interesante la diferencia que establece Seger entre la novela y el guion. Para un novelista no suele revestir especial dificultad manifestar la motivación de los personajes. Lo hará a través de las reflexiones del protagonista, en primera o tercera persona, o a través de los diálogos. Sin embargo, un guionista debe evitar manifestar esa motivación a través de las palabras. Debe intentar hacerlo a través de las acciones, de las imágenes. Seger señala que, una manera “literaria” de manifestar esas motivaciones, suele ser a través de discursos explicativos que revelan las motivaciones, los móviles del protagonista, o a través de *flashbacks* que tienen esta misma función explicativa. Los dos recursos tienden a “empantanar” el relato y a “sacar” al espectador de la historia. Como alternativa, Seger propone iniciar la historia en un momento de crisis del protagonista. Sus acciones, de esa manera, reflejarán la motivación del protagonista. Dicho de otra manera, se trata de dejar hablar a los hechos más que a las palabras.

- b) *La meta*: es el otro extremo de la espina dorsal del personaje. Si la motivación es el origen de la acción, la meta es la dirección de ese impulso y es un elemento clave para conseguir la identificación del espectador. Igual que con la motivación, si la meta no está clara, el personaje deambulará por la película sin conseguir interesarnos. Seger señala tres características importantes para que una meta tenga fuerza (1994: 194):

1. Que lo que esté en juego merezca la pena. Este requisito conecta directamente con la *apuesta emocional* de Karl Iglesias. Qué perdería el protagonista si no alcanza la meta. Si lo que pierde es muy poco, no interesará el conflicto del personaje.

2. Que esa meta choque directamente con la meta del antagonista. Ese conflicto añadirá interés a la historia.
3. Que la meta sea difícil de conseguir. Lógicamente, esta dificultad aumentará el interés del espectador por el conflicto del protagonista.

Seeger, por supuesto, aplica estos conceptos a los conflictos que, como ya vimos, ella considera “la base del drama” (Seeger, 1994: 206). Por otra parte, para conseguir personajes multidimensionales señala la importancia de evitar los estereotipos y trabajar también tres dimensiones de los personajes que, en este caso, considera que son los pensamientos, las acciones y los sentimientos. Estas tres dimensiones son totalmente coherentes con la espina dorsal motivación/meta que Seeger considera vital en la creación de los personajes. Tanto los móviles como las metas de un personaje se elaboran en su inteligencia (pensamientos) y en su corazón (sentimientos) y se realizan a través de acciones. Aquí de nuevo encontramos la dificultad de traducir aspectos muy internos e íntimos del personaje de una manera visible, a través de imágenes y de acciones, sin necesidad de recurrir a parlamentos explicativos. Seeger plantea una posible solución: el modo de pensar —que es lo más difícil de reflejar sin recurrir a la palabra— puede mostrarse en las actitudes del protagonista que es más sencillo reflejar en imágenes; las acciones se plasmarán a través de las decisiones de los protagonistas (que mostrarán la motivación y la meta que quieren conseguir) y las emociones se traducirán en las respuestas emocionales frente a las diferentes acciones. Estas reacciones deben ser coherentes con la motivación y la meta que se quiere conseguir. En resumen, el relato cinematográfico mostrará fundamentalmente acciones y reacciones. Con palabras de la propia Seeger:

El modo de pensar provoca ciertas actitudes ante la vida y estas actitudes provocan decisiones que a su vez provocan acciones. Estas acciones se integran en la vida emocional del personaje, que le predispone para hacer ciertas cosas y no hacer otras. Como resultado de la acción de otros personajes, el protagonista responde emocionalmente de un modo determinado (Seeger, 1994: 238).

Seger termina su exposición sobre la construcción de los personajes hablando de un concepto que abordaremos después con más detenimiento: el arco de transformación. Las buenas películas, señala Seger, se caracterizan porque, al menos uno de los personajes —suele ser el protagonista— cambia a lo largo de la historia. Esta transformación puede ser extrema o moderada. Y, por supuesto, esta transformación tiene que ver también con la motivación y la meta del protagonista.

Aunque han pasado treinta y cinco años desde que Seger escribió este manual que, como señalábamos, sobre todo apuesta por la reescritura, la realidad es que el texto contiene ideas absolutamente útiles para mejorar la calidad de los guiones en la actualidad.

7.2.4. El personaje según Robert McKee

En su manual *El guion* (2004) Robert McKee habla sobre el personaje en dos capítulos: en uno aborda la relación del personaje con la estructura y en otro se centra en el personaje propiamente dicho.

En cuanto a su relación con la estructura, ya hemos señalado que para McKee personaje y estructura son lo mismo, no pueden existir una sin el otro (McKee, 2004: 131) porque el personaje se va desvelando a través de la historia y esta avanza gracias a las decisiones del personaje. McKee introduce una acertada diferenciación entre caracterización y personaje. Caracterización es “la suma de todas las cualidades observables de un ser humano, todo aquello que se puede conocer a través de un cuidadoso escrutinio (...) todos los aspectos humanos que se pudieran conocer tomando notas sobre alguien todos los días” (McKee, 2004: 131). Es decir, dentro de la caracterización, entran muchos aspectos: desde la edad y el sexo hasta la profesión, la educación, la personalidad o el modo de pensar. Pero detrás de esta caracterización —que puede ser común a muchos— se esconde la naturaleza del verdadero personaje, una naturaleza que se revelará a través de las decisiones que vaya tomando. De ahí ese absoluto entrelazamiento entre personaje e historia. Para McKee es importante que estas decisiones las tomen los personajes sometidos a una dosis importante de presión porque es en esas circunstancias donde realmente se transparenta la verdadera naturaleza de un

personaje, cómo es en realidad. En la medida en que la historia gire, irá girando el personaje y viceversa. Señala McKee que el género también delimitará la complejidad del personaje. Si estamos ante una película de acción o de aventuras será bueno apostar por un personaje más sencillo porque el peso se sitúa en el conflicto externo. Sin embargo, si la película pone el acento en los conflictos internos o de relación será preciso trabajar personajes más complejos. Para McKee esta complejidad vendrá delimitada por la contradicción (McKee, 2004: 450) ya sea dentro del propio personaje —donde luchan dos principios contrapuestos— o entre su caracterización y su verdadera personalidad.

Para terminar, destaquemos dos pistas que señala McKee para escribir personajes para la pantalla. En realidad, este teórico aporta una tercera que es dejarle espacio al actor pero no nos detendremos en ella porque no nos resulta útil en nuestro estudio. Las otras dos son: enamorarnos de todos nuestros personajes y entender que todo personaje es conocimiento de uno mismo

- 1) *Enamorarnos de todos nuestros personajes*: aunque pueda resultar en apariencia pueril es un consejo muy certero porque, para conseguir la identificación con el espectador, hemos hablado en varios momentos de la necesidad de la empatía y esta empatía es mucho más sencilla cuando el guionista “quiere” a cada uno de sus personajes. Y los “quiere” cuando los diseña con mimo y cuando sabe meterse en el personaje y humanizarlo. El cine —como la vida— no puede construirse a través de blancos y negros; ningún héroe es absolutamente bueno y ningún villano es absolutamente malvado. Todos encierran rasgos positivos y negativos, todos muestran contradicciones y, si apostamos por cada personaje, esa apuesta se demostrará en una construcción más creíble y en una mayor empatía y emoción hacia el espectador.
- 2) *Todo personaje es conocimiento de uno mismo*: McKee subraya aquí una de las ideas que señalamos al principio de este capítulo. Un guionista, un escritor, encuentra a sus personajes, en parte, a través de la observación y del conocimiento de uno mismo y de los que le rodean. Al mismo tiempo, esa observación no puede plasmarse directamente en el folio en blanco; necesitará enriquecerse con la

reflexión y con la imaginación, con la creatividad, pero siempre a partir del “material” humano, de lo que denomina McKee “pedazos de humanidad”.

Hay pocas personas que sean tan claras en su complejidad y estén tan bien delineadas como un personaje. Por el contrario, como el doctor Frankenstein construimos personajes con los fragmentos que hemos ido encontrando (...). Tomamos prestados trozos y pedazos de humanidad, fragmentos crudos de la imaginación y de la observación allá donde los encontramos y los unimos para crear las dimensiones de la contradicción, tras lo cual lo pulimos todo para construir las criaturas a las que llamamos personajes (McKee, 2004: 459).

McKee señala que, por encima de las diferencias, de la complejidad del ser humano y de la soledad esencial de cada uno, todos somos humanos, tenemos una naturaleza común y compartimos experiencias muy similares. Si sabemos reflexionar y profundizar en ese sustrato humano seremos más capaces de conocernos y querernos a nosotros mismos, conocer y querer a los demás y conocer y querer a nuestros personajes.

7.2.5 El personaje según Christopher Vogler

Christopher Vogler es guionista y, sobre todo, ha trabajado para diferentes estudios (*Warner, Disney, Fox*) analizando y desarrollando más de 6000 guiones (Sánchez-Escalonilla, 2019: 107). De su análisis, Vogler concluyó que había un sustrato común en las películas que había analizado y quiso adaptar la obra de John Campbell *El héroe de las mil caras* —que, en 1949, sostenía una tesis similar con relación a los mitos— a la escritura creativa, tanto de novelas como de guiones. *El viaje del escritor*, publicado por primera vez en 1992, es un manual de guion centrado especialmente en la historia y el personaje y ha influido mucho en los manuales de guion posteriores. Las dos ideas fundamentales que desarrolla Vogler son el viaje del héroe y los arquetipos. Estas dos ideas no son en absoluto originales de Vogler. Como hemos señalado, beben del mitólogo estadounidense Joseph Campbell (1904-1987) y, antes, del psiquiatra suizo y discípulo de Sigmund Freud, Carl Gustav Jung (1875-1961).

Influido por el psicoanálisis, aunque posteriormente se apartaría de algunos de sus postulados, Carl Jung (1970) defendió la existencia de un inconsciente colectivo, una

especie de sustrato mental compuesto de ideas que compartimos todos los seres humanos y que se materializan en unos símbolos comunes que son los arquetipos o las ideas arquetípicas. Son ideas comunes a toda la humanidad y que después, según Jung, se reflejarán en mitos o creencias religiosas. La clasificación de los arquetipos se utilizará mucho en psicología a partir de ese momento para reconocer, por ejemplo, rasgos comunes psicológicos o tendencias de carácter.

Los arquetipos de Jung (Hernández, 2020), tal y como se citan en numerosas obras de psicología, publicidad, narrativa, etc. se resumen en doce:

1. El inocente
2. El héroe
3. El hombre corriente
4. El cuidador
5. El creador
6. El explorador
7. El rebelde
8. El amante
9. El mago
10. El gobernante
11. El bufón
12. El sabio

De la simple enumeración de estos arquetipos, y sin necesidad de explicarlos, entendemos de una forma casi intuitiva, o incluso instintiva, las diferencias entre la autoridad del líder, el héroe o el sabio. La diferencia de talentos entre el creador o el mago. El contraste entre el afecto del amante y del protector. El modo dispar del arrojado entre el explorador y el rebelde o la actitud diferente ante la vida del héroe o el tipo normal. Y al mismo tiempo la capacidad de, en algunos casos, transitar de un arquetipo al otro. Es el caso de muchas películas que arrancan con un tipo normal que se convertirá en héroe, o en líder o en protector.

Estos esquemas —aunque como todo esquema pueden resultar incompletos o reduccionistas— son muy útiles para crear personajes a partir de unos rasgos que el espectador entenderá sin excesivas explicaciones.

Las ideas psicológicas de Jung sobre el inconsciente colectivo y los arquetipos las trasladará Joseph Campbell a la creación artística en *El héroe de las mil caras*. Campbell hablará de la existencia del monomito. Todas las culturas, todos los relatos, todos los mitos, todas las leyendas y cuentos de hadas son, en realidad, un único mito. Un mito que él resume en lo que denomina el viaje del héroe:

El héroe inicia su aventura desde el mundo de todos los días hacia una región de prodigios sobrenaturales, se enfrenta con fuerzas fabulosas y gana una victoria decisiva; el héroe regresa de su misteriosa aventura con la fuerza de otorgar dones a sus hermanos (Campbell, 2020: 25).

Campbell divide el viaje del héroe en 17 etapas que estructura en tres fases:

Tabla 11. El viaje del héroe según Joseph Campbell

1. La partida	2. La iniciación	3. El regreso
1. La llamada de la aventura	6. El camino de las pruebas	12. La negativa al regreso
2. La negativa al llamado	7. El encuentro con la diosa	13. La huida mágica
3. La ayuda sobrenatural	8. La mujer como tentación	14. El rescate del mundo exterior
4. El cruce del primer umbral	9. La reconciliación con el padre	15. El cruce del umbral del regreso
5. El vientre de la ballena	10. Apoteosis	16. La posesión de los dos mundos
	11. La gracia última	17. Libertad para vivir

Fuente: elaboración propia.

A partir del monomito de Campbell, Vogler desarrolla de una manera más breve y articulada el viaje del héroe en 12 etapas —que estructurará, además, siguiendo el tradicional esquema dramático de Aristóteles (planteamiento, nudo y desenlace)— y

recogerá también, con algunas diferencias, la idea de los arquetipos de Jung insertándolos en este viaje.

Como resume Sánchez-Escalonilla, las etapas de este viaje pueden agruparse en tres grandes bloques (Sánchez-Escalonilla, 2019: 108). El inicio de la aventura —el planteamiento— constituiría los cinco primeros pasos y muestra al protagonista en su mundo cotidiano que se rompe con una llamada a la aventura, una llamada que puede suponer dudas o incluso rechazo hasta que aparece un mentor que anima a emprender el viaje y el protagonista entra en otra fase. Este segundo bloque —desarrollo— comprende las cinco siguientes fases: son las fases en las que el protagonista irá encontrando dificultades y aliados. En este bloque tiene especial importancia la prueba suprema que enfrentará al protagonista con la muerte. El tercer bloque —desenlace— comprende las tres últimas etapas del viaje, el protagonista se aleja del mundo extraordinario, sufre una transformación —ahora será propiamente un héroe— y vuelve al mundo ordinario con el resultado de su hazaña, que beneficiará a toda la comunidad. En resumen, Vogler (2012: 111) sintetiza así el viaje del héroe:

Tabla 12. El viaje del héroe según Christopher Vogler (con la estructura aportada por Antonio Sánchez-Escalonilla)

1. Planteamiento	2. Nudo	3. Desenlace
1. Mundo ordinario	6. Pruebas, Aliados y enemigos	10. Camino de regreso hacia el mundo ordinario
2. La llamada a la Aventura	7. Gruta abismal y cruzan el segundo umbral	11. Resurrección y transformación después de cruzar el tercer umbral
3. Rechazo de la Llamada	8. Prueba suprema	12. Regreso con el elixir
4. Aparece el mentor	9. Recompensa	
5. Cruzan el primer umbral y penetran en el Mundo Especial		

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, Vogler adapta también un poco la idea de los arquetipos de Jung y Campbell. Jung profundizó en los arquetipos psicológicos y Campbell habló de las funciones del héroe. Vogler establece una serie de arquetipos que, en cierto modo, estaban

ya en la obra de Campbell y que acompañan al héroe en su viaje. En su obra *El viaje del escritor*, Vogler señala 7 posibles arquetipos (2012: 60):

1. El héroe.
2. El mentor.
3. El guardián del umbral.
4. El heraldo.
5. La figura cambiante.
6. La sombra.
7. El embaucador.

En la explicación que hace Vogler atribuye caracteres más positivos a los arquetipos de héroe, mentor, heraldo; atribuye caracteres neutros (pueden reflejarse como héroes o villanos) a los de guardián del umbral y figura cambiante y más negativos a los dos últimos: la sombra y el embaucador. Aunque, como también afirma Vogler, “los arquetipos constituyen un lenguaje infinitamente flexible para el desarrollo de los personajes” (Vogler, 2012: 109). Es decir, no todos los villanos estarán desarrollados según el arquetipo de embaucador (de hecho, el arquetipo embaucador lo observamos en muchos “héroes” de comedia) ni es necesario que los arquetipos permanezcan estables durante todo el relato, ni siquiera hay que encerrarse en estos arquetipos. Como hemos visto, Jung señalaba otros que podrían al mismo tiempo combinarse con los de Vogler. La importancia de los arquetipos es simplemente mantener algunos rasgos comunes y reconocibles para el espectador.

7.2.5.1. Importancia y limitaciones de las aportaciones de Campbell y Vogler a la creación de personajes

Como ya hemos señalado, los estudios de Campbell y la síntesis de Vogler han tenido mucha importancia en la escritura de guiones en las últimas décadas. Sánchez-Escalonilla señala que, desde que Vogler publicó su manual en el año 1992, han sido muchos los guionistas y analistas de guion que han adoptado, de alguna manera, la estructura del viaje del héroe y cita, entre otros, a Linda Seger, Larry y Andy Wachowski y su saga *Matrix* (1999-2021) y a M. Night Shyamalan (Sánchez-Escalonilla, 2019: 115).

Sin embargo, aun defendiendo la valía de esta estructura, este mismo autor señala la principal limitación que tiene el esquema del viaje del héroe tal como lo plantearon Campbell y Vogler (a partir de las ideas de Jung). Sánchez-Escalonilla señala que el determinismo de la teoría psicoanalítica que está en la base de las ideas de Jung y de Campbell sobre el mito puede encerrar la creación literaria en un esquema rígido, mecánico y sin vida y hacer depender las historias de unas fuerzas absolutamente ajenas a un componente esencial en el hombre que es la libertad.

Cada relato, cada guion, sólo sería una proyección de los misterios instintivos del subconsciente. Es decir, los héroes se comportan de modo idéntico y acometen aventuras similares porque no tienen más remedio que obedecer la voz invisible e imperativa que resuena dentro de cada creativo, quien a su vez expresa sus propios deseos ocultos (Sánchez-Escalonilla, 2019: 109).

Resulta oportuno volver a recordar como, por ejemplo, Robert McKee subrayaba la importancia de las decisiones de los personajes para convertirlos en personajes con fuerza, reconocibles por el espectador. Esta libertad quedaría comprometida si el héroe se mueve de una manera predeterminada por el inconsciente colectivo.

Y no solo quedaría comprometida la libertad del personaje sino la del propio escritor o guionista:

En su empeño por justificar la totalidad de las historias desde la teoría psicoanalítica del inconsciente colectivo, Campbell parece incapaz de estudiar relato alguno sin remitirse al mundo de lo onírico, hasta el punto de hallar las indiscutibles raíces del inconsciente colectivo en cualquier coincidencia narrativa del árbol genealógico literario. La libertad creativa del narrador, según Campbell y Jung, quedaría reemplazada por la voz antigua del sueño. Y, con ella, la fantasía se vería encadenada necesariamente (Sánchez-Escalonilla, 2019: 110).

Para evitar este determinismo, que anularía la libertad tanto del creador como del personaje, Sánchez-Escalonilla propone acercarse a las ideas creativas de Tolkien que, en el mismo terreno que trabajaron Campbell, Jung y Vogler, el de los mitos y los cuentos

de hadas, subraya precisamente la importancia de la libertad del ser humano, que no tiene que verse encadenada a un determinismo ciego en su actuación. Al contrario, su forja heroica, se configurará a través de sus decisiones libres.

A partir de estas ideas de Tolkien, Sánchez-Escalonilla plantea una variación de *El viaje del héroe*, que él denomina *El viaje de Frodo* pues toma como modelo al protagonista de *El señor de los anillos* (Tolkien, 1954). Este viaje tiene también 12 etapas pero alguna difiere en su descripción y en su lugar dentro de los tres actos clásicos. Podríamos resumir diciendo que, al margen de algunos cambios terminológicos, la principal diferencia entre un esquema y otro es que el momento de mayor intensidad emocional es la prueba suprema que coincide, en la mayoría de las películas, con el clímax y, por lo tanto, tiene más sentido que esté en el último acto, en el desenlace (Sánchez-Escalonilla, 2019: 117).

La comparación de los dos viajes quedaría así:

Tabla 13. Interpretación de la forja heroica según Antonio Sánchez-Escalonilla

<i>El viaje de Frodo (El señor de los anillos)</i>	<i>El viaje del héroe (Christopher Vogler)</i>
Primer acto	
1. Mundo ordinario. 2. Llamada a la aventura. 3. Aparición del sabio anciano.	1. Mundo ordinario 2. Llamada a la Aventura 3. Rechazo de la Llamada 4. Aparece el mentor
Segundo acto	
4. Mundo especial. 5. Instrucción del candidato. 6. Las primeras heridas. 7. Visita al oráculo. 8. Descenso a los Infiernos. 9. Desaparición del sabio anciano.	5. Cruzan el primer umbral y penetran en el Mundo Especial 6. Pruebas, Aliados y enemigos. 7. Gruta abismal y segundo umbral 8. Prueba suprema 9. Recompensa
Tercer acto	
10. Salida de los Infiernos. 11. Prueba suprema y resurrección. 12. Regreso al hogar.	10. Regreso hacia el mundo ordinario. 11. Resurrección 12. Regreso con el elixir

Fuente: Sanchez-Escalonilla, A. (2019). Guion de aventura. Tramas de forja heroica. Barcelona: Ariel.

El especialista en guion añade además en este *Viaje de Frodo* una segunda clave que es la transformación interna que sufre el héroe y que tendrá cuatro momentos especiales (Sánchez-Escalonilla, 2019: 118):

1. Al inicio del viaje, en la llamada a la aventura será la primera vez que la libertad se pone a prueba: el héroe puede seguir esta llamada o rechazarla. El mentor puede ayudarlo a tomar una decisión, pero, al final, será el héroe el que decida.
2. Al entrar en el mundo especial, el héroe compromete su libertad.
3. En el octavo paso, el descenso a los infiernos supone la oscuridad, la dificultad más dura, el enfrentamiento con la muerte. El ejercicio de la libertad del héroe se muestra como sacrificio.
4. Por último, el héroe consuma su sacrificio, supera la prueba suprema y resucita.

Como señala Sánchez-Escalonilla, este esquema se basa en la literatura de Tolkien, un autor eminentemente cristiano que consideraba que la historia de Cristo —y su sacrificio libre por amor— era el punto de referencia de todos los héroes posteriores que triunfan con su muerte.

El valor de este esquema es que, de una manera u otra, tal y como lo diseñó Vogler o como lo plantea Sánchez-Escalonilla, con todas las etapas o con solo algunas de ellas, ha mostrado su utilidad y presencia en un gran número de películas y no solo películas de acción o aventuras, donde es un esquema claramente adecuado, sino también en películas que se apoyan en conflictos internos o conflictos de relación. En el fondo, el viaje del héroe narrativo es una imagen del viaje que puede plantearse —y de hecho se plantea— cada ser humano en su existencia. La vida del hombre desde la Antigüedad se ha considerado un viaje, una aventura, con etapas, desafíos, aliados y metas. El arte imita a la vida y, por eso, *el viaje del héroe* se revela como una herramienta de creación artística eficaz. Una vez más, ahondar en el ser humano, en su esencia, es la clave para crear un arte capaz de conmover y emocionar a ese mismo ser humano.

7.2.6. El personaje según John Truby

En el capítulo 5 hablamos de los manuales clásicos de guion y no añadimos el del guionista y profesor de guion norteamericano John Truby pues no se ajustaba exactamente a las fechas que se determinaban (1975-2000) pero, sin duda, su *Anatomy of story* (2007) junto con los otros manuales clásicos, es uno de los textos que más ha influido en la formación de guionistas en las primeras décadas del siglo XXI. Como señalamos en el capítulo anterior, Truby habla de los siete pasos claves de una estructura narrativa y añade otros quince para conformar los veintidós pasos necesarios para construir un guion. No vamos a detenernos en estos pasos pero sí queremos resumir brevemente algunas enseñanzas de Truby sobre el personaje.

Truby dedica muchas páginas de su manual a la creación del personaje y se centra especialmente en los aspectos morales, no sólo del protagonista sino del antagonista y del resto de los personajes (ya que Truby considera importante trabajar el diseño de lo que él denomina red de personajes). En concreto, este autor trabaja dos importantes conceptos al hablar de los personajes: la necesidad/debilidad y el deseo. La necesidad es “lo que el protagonista debe cubrir internamente a fin de mejorar su vida. Esto suele implicar superar sus debilidades y cambiar, o crecer, de alguna manera” (Truby, 2009: 58). Esta necesidad puede ser de dos tipos: psicológica o moral y Truby anima a los guionistas a trabajar estas dos necesidades pues añade complejidad y riqueza a los personajes: durante la historia tendrán que, primero, reconocer estas debilidades y, después, conseguir superarlas.

El deseo es lo que el protagonista quiere conseguir, su objetivo. Según Truby, hay una relación directa entre necesidad y deseo pues, normalmente, si el protagonista cubre su necesidad, si supera su debilidad, conseguirá también su objetivo. Pero esta relación no significa identificación y, de hecho, es importante distinguir ambos conceptos. La necesidad/debilidad se refiere al interior del personaje mientras que el deseo se refiere a un objetivo externo que es el que “pone en marcha” al personaje. El deseo opera en la superficie y, en realidad, es lo que el espectador percibirá como historia, pero es imposible que el protagonista logre su objetivo si no supera también su necesidad/debilidad (Truby, 2008: 62).

7.2.7. El personaje según Antonio Sánchez-Escalonilla

Por último, y para terminar este breve resumen sobre algunas aportaciones teóricas al proceso de creación del personaje, vamos a recoger algunas ideas de Antonio Sánchez-Escalonilla porque, probablemente, junto con Daniel Tubau, es el autor español que más ha investigado y publicado sobre guion. Además, mientras la literatura de Tubau —muy valiosa— tiene una vertiente más práctica, la reflexión de Sánchez-Escalonilla —más académica— enlaza directamente con los manuales de guion clásicos que hemos analizado.

En su manual *Estrategias de guion cinematográfico* (2001), Sánchez-Escalonilla dedica toda una parte, la cuarta, a la creación del personaje y a lo que denomina peripecias interiores. Como hemos señalado en capítulos anteriores, las historias y metas interiores son un elemento clave en la estrategia emocional y, por este motivo, Sánchez-Escalonilla se centra especialmente en el desarrollo del perfil psicológico de los protagonistas. Conociendo bien este perfil, será más sencillo desarrollar las decisiones que los personajes tomarán en relación con los diferentes conflictos interiores y exteriores.

Para dibujar este perfil, Sánchez-Escalonilla parte de la distinción tradicional entre temperamento (dimensión innata de la personalidad) y carácter (huella que dejan en la personalidad los actos libres) y se apoya especialmente en tres autores clásicos: Hipócrates, Carl Jung y Aristóteles.

7.2.7.1. La tipología clásica de temperamentos de Hipócrates

Hipócrates (460 a. C.-370 a. C) distingue cuatro temperamentos fundamentales —sanguíneo, colérico, flemático y melancólico— según predominen en el cuerpo los 4 humores o fluidos (sangre, flema, bilis amarilla y bilis negra).

Estos cuatro temperamentos surgen de la combinación de dos tendencias naturales; por un lado, la extroversión y la introversión y, por otro, la estabilidad e inestabilidad.

En las personas extrovertidas (sanguíneas y coléricas) impacta de una manera más determinante en su temperamento la realidad exterior mientras que en las introvertidas (flemáticas y melancólicas) tiene mucha más fuerza lo interior, su intimidad.

Por otra parte, las personas estables (sanguíneas y flemáticas) tienen un mayor control de sus sentimientos y reacciones mientras que las inestables (coléricas y melancólicas) revelan una mayor fragilidad.

Sánchez-Escalonilla muestra cómo podemos encontrar estos temperamentos en una amplia galería de personajes. Encontraremos muchos héroes sanguíneos, muchos villanos flemáticos y muchos personajes femeninos melancólicos (Sánchez Escalonilla, 2001: 280) aunque esto no impide que hallemos también héroes flemáticos o personajes femeninos coléricos. Estos temperamentos, además, facilitarán el conflicto cuando se relacionen entre sí personajes con temperamentos opuestos.

Hay que recordar, en cualquier caso, que el temperamento, al tener una base natural e innata, tiende a permanecer estable en el individuo, pero eso no significa que un personaje estable pueda atravesar una etapa de inestabilidad y pasar de sanguíneo a colérico, o que una catástrofe convierta a un flemático en sanguíneo.

7.2.7.2. La tipología de personalidades según Carl Jung

A este esquema, Sánchez-Escalonilla suma la teoría de la personalidad de Carl Jung. El psiquiatra suizo señalaba que hay cuatro funciones principales en el ser humano: inteligencia, sensibilidad, percepción e intuición. Todas las personas cuentan con estas cuatro funciones pero, según predomine más una función u otra, podríamos hablar de tendencias y estas cuatro tendencias darán lugar a tipos reflexivos, sensibles, perceptivos o intuitivos. Según el predominio de estas funciones y su combinación, de nuevo, con la extroversión o introversión, darán lugar a ocho tipos de personalidad que —aún con sus limitaciones— pueden servir como esquema para desarrollar personajes.

1. *Reflexivo extravertido*: Buscan la objetividad. Son racionales, eficaces, de conducta rígida y principios rectos. Cuentan poco con las situaciones personales (...). Suelen verse absorbidos por el trabajo y, aunque se encuentren al frente de un equipo, su liderazgo termina causando roces.
2. *Reflexivo introvertido*: Se comprometen en proyectos audaces, pero las dudas y la obcecación en sus propias ideas les impide llevarlos a cabo. Dan más valor a sus apreciaciones subjetivas, son incomprensidos y, al tiempo, incapaces de delegar funciones en otros. Son arbitrarios (...). Llegado el caso, rompen sus vínculos afectivos.
3. *Sensible extravertido*: Su sensibilidad está condicionada por lo socialmente aceptado o políticamente correcto (...). Se mantienen fieles a los valores que conocen, su expresión sentimental es muy rica y prestan a otros su fortaleza sin problemas (...).
4. *Sensible introvertido*: Por su pura complejidad interior, su intimidad es un misterio tanto para los otros como para él mismo. Manifiestan poco y explosivamente sus sentimientos. Podrían llegar a apasionarse hasta extremos irracionales.
5. *Perceptivo extravertido*: Son tipos excesivamente realistas, pragmáticos y libertinos hasta el cinismo. Nada soñadores, valoran las cosas y las personas por su utilidad práctica inmediata. Tienden a despreocuparse del futuro, viven al día y son incapaces de hacer proyectos (...).
6. *Perceptivo introvertido*: Vuelcan su interioridad en la percepción de los objetos, lo cual les permite una visión única de la realidad (...). Son artistas ávidos de vivencias estéticas.
7. *Intuitivo extravertido*: Se interesa en el mundo exterior como fuente de proyectos futuros. A veces son visionarios y confían demasiado en sus instintos. (...) Aparentemente irracionales, su razón se manifiesta a veces desde el inconsciente. Tienen aspecto de tipos heroicos y geniales.
8. *Intuitivo introvertido*: Sus proyectos giran en torno a objetos, personas e ilusiones ligadas a su intimidad. Son aventureros solidarios y perdedores (...). Inconsciente defensor de causas perdidas, a menudo aparecen en forma de antihéroes. (Sánchez-Escalonilla, 2001: 284-285).

7.2.7.3. El personaje como fuente de las 11 pasiones señaladas por Aristóteles

Como señalamos en el capítulo anterior, Aristóteles resumió en su *Retórica* las once pasiones que un drama puede provocar en el espectador: ira, odio, compasión, indignación, benignidad, amor, temor, vergüenza, favor, emulación y envidia.

Sobre estas pasiones recae una parte importante de la estrategia emocional del guion, pero para que estas pasiones impacten al espectador es preciso que los propios personajes se vean afectados, de una manera u otra, por estas pasiones. Por ejemplo, como señala Sánchez-Escalonilla, el espectador sentirá indignación ante la buena suerte de los malvados y compasión ante la desgracia de los buenos; amor ante un personaje con el que se identifica y vergüenza ante otro personaje que desprecia por ridículo; deseos de emular al verdadero héroe que protege y sirve y envidia al que vence por su fortaleza, pero considera inalcanzable (Sánchez-Escalonilla, 2001: 288-290).

A partir de este esquema, Sánchez-Escalonilla subrayará la importancia tanto del arco de transformación, que será más fácil de desarrollar teniendo claro desde donde parte —desde el punto de vista psicológico— nuestro personaje, como del desarrollo de las subtramas de relación que serán un interesante tablero de juego donde nuestros personajes desarrollarán sus personalidades y caracteres.

Como conclusión de este apartado, tendríamos que recordar que, evidentemente, los estudios sobre creación de personajes son mucho más amplios porque —como señalamos al principio— abordan diferentes y amplios campos de investigación: desde la narrativa a la psicología, pasando por la fisiología o el análisis sociológico. Por eso, hemos querido acotar el estudio a los principales manuales de guion y dejar fuera mucha literatura —alguna de gran valor— sobre creación de personajes que es perceptible de investigaciones posteriores.

7.3. Conclusiones

Como hemos ido señalando, la creación del personaje se revela como clave para trabajar la estrategia emocional de un relato ya que la identificación —intelectual y emotiva— del espectador pasa por este personaje. De hecho, el guionista cuando elabora sus guiones o el escritor cuando escribe sus obras tiene que pensar fundamentalmente en el espectador o el lector. En cómo va a conseguir que conecten y se identifiquen con los personajes.

Una consideración inicial es que, para que este proceso de creación de los personajes e identificación del espectador sea satisfactorio, es preciso que el creador sea un gran conocedor de la naturaleza humana y para eso nada mejor que el conocimiento propio, la observación de los demás seres humanos y la reflexión sobre ella. Por supuesto, una cultura rica en humanidades, con conocimiento de los clásicos, de la literatura, la filosofía, la historia y la psicología contribuirán decididamente a crear personajes profundos, veraces y atractivos.

La literatura sobre creación de personajes es muy abundante y se aborda desde diferentes campos desde la narrativa hasta la psicología. En este estudio nos hemos centrado en hacer un breve resumen de las aportaciones del dramaturgo húngaro Lajos Egri que, pensando en el teatro elaboró uno de los primeros modelos de caracterización de los personajes, y en los cuatro principales manuales de guion clásico, de los que hablamos en el capítulo 5: las obras de Syd Field, Linda Seger, Robert McKee y Christopher Vogler. Hemos añadido también al estudio una obra posterior —*Anatomía del guion*— del guionista y profesor norteamericano John Truby por su interés y repercusión y, por tratarse de un autor español de impacto en la teoría del guion, hemos estudiado también las aportaciones de Antonio Sánchez-Escalonilla.

Los hallazgos de estos autores nos pueden dar pistas sobre el proceso de creación de personajes. Como subrayaba Egri, es necesario trabajar la tridimensionalidad de estos personajes estudiando la faceta física, psicológica y sociológica de cada protagonista. Field habla de dos ámbitos de diseño del personaje —interior y exterior— y anima al guionista a hacerse numerosas preguntas para desarrollar un retrato que refleje bien la

faceta profesional, personal y privada de nuestro héroe. Seger insiste en la necesidad de tener muy clara la motivación y la meta de los protagonistas pues son la auténtica espina dorsal de cualquier personaje. Robert McKee señala una importante distinción entre caracterización —suma de cualidades que podemos conocer de la observación del personaje— y personaje —que es la verdadera naturaleza que se revela en la acción, en las decisiones que toma el protagonista. McKee insiste también en la idea de que todo personaje implica un conocimiento de uno mismo y que es muy conveniente enamorarse de cada uno de los personajes. Truby plantea su estrategia estructural desde la evolución interior de los personajes, profundiza en sus motivaciones e introduce una distinción muy interesante entre necesidad/debilidad y deseo.

Por último, hay que destacar la importancia de Christopher Vogler y su manual *El viaje del escritor* (1992) por la influencia en numerosos guionistas y académicos y por subrayar los aspectos psicológicos de los personajes. A partir de las ideas del psiquiatra suizo Carl Jung y del antropólogo e historiador de los mitos y las religiones americano Joseph Campbell sobre los arquetipos, el inconsciente colectivo y el viaje del héroe, Vogler construye un esquema narrativo que denomina también *El viaje del héroe* —pues es una adaptación del de Campbell— muy fácil de utilizar o adaptar en una gran cantidad de películas. Algunos autores, aun reconociendo el valor de esta herramienta, han señalado las limitaciones de este esquema —influido por unas teorías bastante deterministas— por no proteger o respetar la libertad del personaje y del artista y han planteado algunas alternativas. Sánchez-Escalonilla, por ejemplo, tomando como modelo la literatura de Tolkien y su obra más importante —*El señor de los anillos*— llega a plantear un esquema alternativo al viaje del héroe que denomina *El viaje de Frodo* y que respeta algo más el libre albedrío de los personajes.

Este mismo autor, para trabajar los personajes, plantea inspirarse en tres autores clásicos: de Hipócrates tomará su tipología clásica de cuatro temperamentos, de Jung, su tipología de ocho posibles personalidades y de Aristóteles, las once pasiones que puede provocar un drama en el espectador, ya que considera que el personaje es la fuente de esas pasiones. Aunque pueda parecer una enumeración prolija resulta útil para crear personajes con profundidad y capaces de conectar con el espectador.

Estas herramientas de creación de personajes no son solo útiles para dramas de ficción; también resultan apropiadas para guionizar documentales, aunque en este caso no hablaremos quizás de construcción de personajes sino de investigación sobre personas con capacidad de convertirse en personajes de una narración.

Por esta misma razón, en muchos relatos corporativos —en la mayoría— tendremos que trabajar en esta creación de personajes. Como veremos en los casos prácticos, para que estos relatos tengan fuerza y sean capaces de conectar con los públicos, es preciso que estén protagonizados por personajes con los que podamos empatizar, emocionarnos, identificarnos.

No es casualidad que la comunicación de marca y la comunicación política estén definidas hoy absolutamente por los personajes. Los embajadores de una marca o de un partido son personas individuales que podríamos estudiar y analizar con las herramientas que hemos señalado en este capítulo.

Para demostrarlo, hemos seleccionado tres casos muy diferentes de comunicación corporativa —comunicación institucional, comunicación de marca y comunicación política— que confirman dos cosas: que las principales herramientas de guion cinematográfico pueden resultar útiles en esta comunicación y que, dentro de estas herramientas, son especialmente importantes las que se refieren a la creación del personaje ya que este es el gran protagonista de la estrategia emocional de cualquier narración.

PARTE IV

ESTUDIO DE CASOS PRÁCTICOS

8.

Herramientas de escritura cinematográfica aplicadas a la comunicación institucional: criterios de análisis

Una vez finalizada la argumentación teórica de esta tesis, vamos a tratar de demostrar si resulta eficaz utilizar algunas de las herramientas de escritura cinematográfica que hemos analizado en la comunicación institucional y cuál sería la mejor manera de emplearlas.

Para ello, nos vamos a centrar en tres acontecimientos informativos concretos muy diferentes que responden también a tres tipos de comunicación institucional diversa.

En primer lugar, analizaremos la comunicación de la beatificación de la química española Guadalupe Ortiz de Landázuri el 18 de mayo de 2019. Esta científica era miembro del Opus Dei y la oficina de información de esta prelatura personal de la Iglesia católica aprovechó la ceremonia de la beatificación, y los actos alrededor de esta ceremonia, para dar a conocer el carisma de la institución. Podríamos hablar de un caso que se mueve en la órbita de la comunicación institucional. Como sería muy extenso analizar todos los productos elaborados alrededor de la beatificación nos hemos centrado en algunos: en concreto, en la línea de identidad gráfica —que fue la base de una exposición y un reportaje multimedia— y unos audios elaborados con el objetivo de dar a conocer a la nueva beata de la Iglesia católica.

En segundo lugar, vamos a analizar un caso que se mueve en la órbita de la comunicación de marca. En concreto, estudiaremos una serie de vídeos —treinta y uno en el momento de finalizar esta tesis— que la casa Chanel elaboró a partir del año 2012 con el título *Inside Chanel*. Ese mismo año, el periodista americano afincado en París, Hal Vaughan, había publicado una biografía muy controvertida sobre la diseñadora Coco Chanel. Los vídeos de *Inside Chanel* tienen como objetivo poner en valor tanto la figura de Coco Chanel como los atributos de la marca que ella fundó.

En tercer lugar, abordaremos un caso de comunicación política y, en concreto, de una figura política que —en el momento de redactarse estas páginas— tiene un gran protagonismo a nivel internacional: Volodímir Zelenski. Los medios y algunos estudios académicos —todavía escasos por referirse a acontecimientos muy actuales— han destacado las dotes comunicativas del presidente ucraniano, un presidente que —como analizaremos— empezó siéndolo en una serie de televisión que creó y protagonizó él mismo: *El servidor del pueblo* (Sluhá narodu, Volodímir Zelenski, 2015). Para acotar el estudio, analizaremos dos discursos, con sendas piezas audiovisuales, que pronunció el presidente ucraniano en los seis primeros meses del conflicto con Rusia.

Se trata de examinar qué herramientas cinematográficas se han utilizado en estos tres casos y si han resultado eficaces desde el punto de vista de la comunicación institucional, concretamente, si el uso de estas herramientas narrativas ha favorecido la conexión emocional con los diferentes públicos.

Para abordar cada caso analizaremos algunos aspectos que hemos estudiado en los capítulos anteriores. No se trata de un examen exhaustivo —que podría ser objeto de futuras investigaciones— porque se han seleccionado solo algunos parámetros que, aun desarrollando teorías académicas, nos parecen relativamente sencillos de aplicar en la práctica. Es decir, hemos dejado fuera a algunos autores, teorías y herramientas que probablemente serían también útiles en el desempeño de la comunicación corporativa con el deseo de elaborar un modelo aplicable, sencillo y no excesivamente prolijo. Por eso hemos elaborado una plantilla con diez puntos, cinco dedicados a la comunicación y cinco más relacionados con las herramientas de escritura cinematográfica. Como se

comprobará, algunos de estos puntos tienen un desarrollo o respuesta muy breve (por ejemplo, confirmar si en el material comunicativo existe o puede existir un personaje o no) mientras que otros requieren un desarrollo más extenso (comprobar si puede aplicarse la herramienta del *viaje del héroe* de Christopher Vogler en el material seleccionado).

8.1. Criterios de análisis desde el punto de vista comunicativo

8.1.1. Confirmar, en primer lugar, si estamos ante un “producto” —material, evento, etc.— de comunicación institucional. Para eso es necesario comprobar si hay detrás una institución, una marca, un partido político, etc. (emisor) con un mensaje que quiere transmitir a una serie de públicos (receptor).

8.1.2. Qué modelo de comunicación corporativa —según la clásica diferenciación de James Grunig— plantea la institución, marca, corporación o empresa en el material estudiado.

8.1.3. Paradigma de la sociedad de la información: comprobar si aparecen todas o algunas de las características de este paradigma en los materiales informativos y, en concreto, la importancia de internet como canal privilegiado de comunicación. En este punto, además de los planteamientos de los autores clásicos estudiados en el capítulo 2 (Peter Drucker, Daniel Bell, Yoneji Masuda, Manuel Castells, etc.) resulta útil la clasificación de las características sobre la sociedad de la información de Raúl Trejo Delarbre recogida también en ese mismo capítulo. Este aspecto es interesante porque nuestra tesis es que las herramientas de narrativa cinematográfica son especialmente útiles en un momento concreto, el actual, en el que rige este paradigma y en el que internet influye decisivamente en la comunicación.

8.1.4. Paradigma narrativo: comprobar si, en los materiales analizados, se utiliza una argumentación narrativa y, en concreto, si estas “razones” se desarrollan apoyándose en elementos biográficos, históricos, culturales y de carácter tal y como propone el paradigma narrativo de Walter Fisher (analizado ampliamente en el capítulo 2).

8.1.5. Presencia de un personaje: comprobar si los materiales comunicativos se refieren, de una manera u otra, a un personaje. Aunque se pueden utilizar herramientas de escritura cinematográfica en materiales donde no exista un personaje, nuestra tesis es que si existe un personaje es más fácil desarrollar estas herramientas.

El resultado de este primer análisis nos llevará a concluir que, efectivamente, en los materiales seleccionados existe un relato corporativo susceptible de utilizar herramientas cinematográficas para potenciar la emoción del discurso y, con esa emoción, la eficacia del mensaje.

En el paso siguiente se tratará de analizar cuáles de estas herramientas se han utilizado, centrándonos especialmente en el desarrollo del personaje y comprobar si han resultado convenientes.

8.2. Criterios de análisis desde el punto de vista cinematográfico

8.2.1. En primer lugar, habrá que acotar sintéticamente la estructura dramática y la estrategia emocional del material analizado: confirmar la presencia —o no— de una dinámica de conflictos, de unas tramas maestras, de una cierta elección de género y de una historia interior. Todos estos aspectos se analizan con detenimiento en los capítulos 5 y 6. En el estudio de caso, más que desglosar con detenimiento cada uno de estos apartados, se trata de comprobar si en los materiales analizados se puede encontrar un mínimo de estructura dramática y existe algún elemento que podamos relacionar con una cierta estrategia emocional.

8.2.2. Confirmar si el personaje que protagoniza el material comunicativo está diseñado de una manera tridimensional, como propone Lajos Egri. Como señalamos en el capítulo 7, el de Egri se considera uno de los primeros modelos de caracterización de los personajes. Egri realiza una síntesis de la que han bebido, en cierto modo, muchos de los autores posteriores.

8.2.3. Estudiar la tipología del personaje, según las aportaciones clásicas de Hipócrates y Jung y señalar cuál es el arquetipo con el que se identifica el protagonista del material estudiado.

8.2.4. Analizar qué propuestas de los manuales clásicos de guion encontramos en la construcción del personaje en el material: en concreto, la motivación y la meta (Linda Seger) y la necesidad y el deseo (John Truby). En este apartado podríamos haber introducido más variables de análisis o decantarnos por otras pero nos parece que estos cuatro conceptos pueden servir para demostrar que el desarrollo teórico sobre cuestiones de guion es capaz de aportar ideas a los profesionales de la comunicación institucional a la hora de desarrollar sus relatos.

8.2.5. Comprobar si es posible aplicar, en los materiales analizados, la herramienta de *El viaje del héroe* de Christopher Vogler. Como en el caso anterior, nos podríamos haber decantado por otras herramientas, por ejemplo, los pasos que determinan John Truby y Michael Hauge para construir personajes a través de las historias interiores y que pueden ser fruto de posteriores estudios. Sin embargo, hemos elegido esta herramienta porque, como señalamos en el capítulo 7, es un esquema muy utilizado en el cine actual y, especialmente, en el cine de aventuras y en el cine de carácter épico y tenemos la intuición de que, muchas veces, será este tono épico el más adecuado para desarrollar un gran número de relatos corporativos

En resumen, la plantilla que utilizaremos para analizar los tres casos será esta:

Tabla 14. Estudio de caso

Aspectos comunicativos	Herramientas cinematográficas
1. Emisor, receptor y mensaje	1. Estructura dramática y Estrategia emocional
2. Modelo comunicativo	2. Tridimensionalidad del personaje
3. Rasgos del paradigma de la sociedad de la información y del conocimiento	3. Tipología del personaje y arquetipo
4. Rasgos del paradigma narrativo	4. Motivación/meta. Necesidad/deseo
5. Presencia de personaje	5. <i>El viaje del héroe</i>

Fuente: elaboración propia.

9.

Caso 1: La Beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri

9. 1. Introducción del caso

El 18 de mayo del año 2019, la iglesia católica beatificó en el estadio *Palacio de Vistalegre* (Madrid) a una química española en una ceremonia presidida por el cardenal Angelo Becciu a la que asistieron más de 15.000 personas.

La nueva beata, Guadalupe Ortiz de Landázuri (1916-1975), fue miembro del *Opus Dei* desde los 27 años hasta el momento de su muerte, a los 56 años. Durante casi tres décadas, Ortiz de Landázuri trató de vivir el carisma de esta institución de la Iglesia católica, fundada en Madrid en el año 1928 por san Josemaría Escrivá de Balaguer (1902-1975) y que tiene como objetivo difundir la llamada universal a la santidad de todos los cristianos, a través de la santificación del trabajo y las realidades cotidianas. Aunque hay un porcentaje pequeño de sacerdotes que pertenecen al *Opus Dei*, la gran mayoría de los miembros son laicos. Era el caso de Guadalupe Ortiz de Landázuri.

La pertenencia al *Opus Dei* de Guadalupe Ortiz de Landázuri hizo que, lógicamente, esta institución de la Iglesia católica tuviera interés en comunicar, tanto a sus públicos internos como externos, la figura de Guadalupe y el carisma del *Opus Dei*.

En las siguientes líneas, trabajadas a partir del análisis de los materiales realizados alrededor de la ceremonia de la beatificación y tras entrevistas en profundidad con el

equipo que lideró la comunicación en Madrid y Roma¹, tratamos de aplicar la plantilla de estudio propuesta en el capítulo 8 y mostrar cómo se utilizaron algunas herramientas de *storytelling* audiovisual y la eficacia y el impacto que tuvieron estas herramientas.

Un análisis anterior puede consultarse en *Uso del storytelling cinematográfico en la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri* (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020).

Hay tres biografías fundamentales sobre la beata Guadalupe Ortiz de Landázuri que aportan información sobre los hitos fundamentales sobre su vida y que se han estudiado para este análisis: *Guadalupe Ortiz de Landázuri* (Eguibar, 2002); *La libertad de amar* (Abad, 2018) y *En vanguardia: Guadalupe Ortiz de Landázuri* (Montero, 2019). Otra fuente importante de documentación para este caso ha sido la página web oficial del *Opus Dei* (www.opusdei.com).

9.2. Análisis de aspectos comunicativos

9.2.1. Emisor, receptor y mensajes

Un primer aspecto que nos tenemos que plantear al estudiar este caso es si nos encontramos ante una manifestación de comunicación corporativa. Como señalamos en el capítulo 1, se considera comunicación institucional el tipo de comunicación realizada por una institución, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad y que tiene como objetivo, además de establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquirir una notoriedad adecuada a sus fines (Laporte, 2002).

Efectivamente observamos cómo en este caso nos encontramos todos estos elementos:

¹ Entrevistas con Mónica Herrero, directora de comunicación del comité organizativo de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri y Carmen García-Herrería, directora del comité organizativo de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri en España.

- a) Existe una institución, en este caso el *Opus Dei* que es una prelatura personal de la Iglesia católica, que realiza su comunicación de una forma organizada y profesional. El *Opus Dei* tiene un departamento de comunicación central en Roma (donde tiene su sede principal la organización) y departamentos nacionales en muchos de los países donde está implantado. En España este departamento de comunicación tiene especial importancia por ser el lugar donde se fundó esta institución y uno de los países con más miembros del *Opus Dei*.
- b) Esta comunicación se dirige a unos públicos determinados. En primer lugar, el trabajo de comunicación que realizó la prelatura se dirigió a los casi 90.000 miembros que pertenecían en ese momento a la institución. En segundo lugar, a las personas que, sin pertenecer al *Opus Dei*, tienen una cierta relación con la institución porque participan, de alguna manera, de la labor formativa que el *Opus Dei* realiza en colegios, universidades, hospitales, dispensarios, asociaciones juveniles, centros de formación profesional, etc. Es decir, en estos públicos estarían incluidos, por ejemplo, padres, madres, alumnos, profesores y personal de colegios o universidades del *Opus Dei*, médicos, enfermeras, personal y pacientes de un hospital, familias que asisten a actividades de las asociaciones juveniles relacionadas con el *Opus Dei*, etc. En tercer lugar, la comunicación de la beatificación iba dirigida a todos los católicos, especialmente a aquellos que pueden tener una cercanía mayor con la nueva beata, porque son españoles como ella, viven en México (donde ella vivió durante unos años), son científicos o profesores (Guadalupe estudió la carrera de Químicas y trabajó como docente), etc., ya que, precisamente, la iglesia católica al beatificar a una persona la pone como ejemplo no sólo para las personas que pertenecen a la misma institución o familia religiosa —en este caso al *Opus Dei*— sino para las personas que tienen una cierta relación con la nueva beata. Con la canonización, que es un paso posterior a la beatificación, la Iglesia propone al nuevo santo como modelo para toda la iglesia universal. Por último, en cuarto lugar, el equipo de comunicación del *Opus Dei* dirigió sus mensajes al público general, ya que consideró que la beatificación de una mujer, laica y científica era una noticia relevante no solo para los católicos sino para cualquier persona.

La consideración de estos cuatro públicos hizo que el departamento de comunicación del *Opus Dei* realizara diferentes acciones y se comunicara por canales diversos, desde su página web oficial, hasta eventos en colegios y universidades inspirados por san Josemaría, piezas en boletines parroquiales y canales religiosos o contactos y gestiones con medios nacionales e internacionales.

- c) El objetivo de esta comunicación es adquirir una notoriedad adecuada a sus fines. En este caso, esta notoriedad no es sino poder comunicar la “materialización” de un mensaje. Como señalamos antes, el mensaje principal del *Opus Dei* es que todas las personas pueden llegar a la santidad a través de su trabajo y sus circunstancias cotidianas (relaciones familiares, amistad, etc.), por lo tanto, la beatificación de uno de sus miembros es una manera de “demostrar”, de alguna manera, que se trata de un mensaje posible. Se entiende, por lo tanto, el interés de la institución, desde el punto de vista comunicativo, de dar relevancia a este evento.

En resumen, podemos concluir que nos encontramos ante un evento que tiene un marco de comunicación institucional.

9.2.2. Modelo comunicativo

Se trataría aquí de comprobar si se dan los parámetros de alguno de los modelos comunicativos de Grunig que se estudiaron con detenimiento en el capítulo 1. En los materiales analizados, descartamos la presencia de elementos de los dos primeros modelos de Grunig —agente de prensa e información pública—, dos modelos que, además de desarrollarse principalmente en los inicios de la comunicación corporativa (primeras décadas del siglo XX), están más acotados a la comunicación comercial o a la comunicación gubernamental (que no es el caso de esta comunicación que estamos analizando).

Sí podemos encontrar algunos rasgos de los modelos bidireccionales de Grunig —el tercero y cuarto— ya que, como señalábamos antes, hay un deseo y una realidad de un

diálogo entre la organización y sus diferentes públicos. Ese diálogo, junto con la investigación de los diferentes públicos, es la clave de los modelos bidireccionales de Grunig.

En este caso, podríamos decir que ese diálogo, esa conversación, está claramente liderada por la institución así que hablaríamos de un modelo bidireccional asimétrico (tercer modelo de Grunig) pero, en algunos materiales elaborados, y en el propósito de quienes lideraron esta comunicación sí existía también el deseo —que se llevó a la práctica en algunos casos— de mitigar esa asimetría, proporcionando a los diferentes públicos la oportunidad de participar en la comunicación de la beatificación. Sin extendernos en detallar cada una de las acciones realizadas, cabe destacar que, en el proceso de planificación de la comunicación, por ejemplo, durante los meses de octubre y noviembre del 2018 se mantuvieron dos reuniones en Roma y Madrid con personas del *Opus Dei* de diferentes edades y, en el caso de Roma, de diferentes nacionalidades para conocer qué podían esperar de la beatificación los diferentes públicos y se trabajó con ellos pidiendo *feedback* de muchos materiales. Podrían entenderse estas reuniones como una herramienta de investigación, que es también uno de los requisitos de los modelos bidireccionales, pero se dio un paso más al incorporar a esos públicos —por ejemplo, gente joven— en la elaboración de los materiales. También se trató de fomentar la simetría de la relación comunicativa al planear y cuidar especialmente el canal de internet como vía fundamental de comunicación entre la institución y los públicos. Como se señaló en el capítulo 1, este canal permite una interacción y un diálogo mayor entre la organización y los públicos. Durante los meses anteriores a la beatificación, se potenció el trabajo en los canales digitales del Opus Dei ya existentes —página web y perfiles en redes sociales (*Twitter*, *Instagram* y *Facebook*)— y se crearon algunos nuevos específicos de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri, como una subweb (www.guadalupe19.org) o una app que se habilitó en las semanas previas a la celebración (<https://play.google.com/store/apps/details?id=org.guadalupe19.app>) y que servían para que los peregrinos que iban a asistir a la beatificación (también de una manera virtual pues las diferentes ceremonias se retransmitieron por *streaming*) pudieran prepararse tanto material como espiritualmente.

En resumen, podríamos decir que encontramos en estas acciones comunicativas manifestaciones de los dos modelos bidireccionales de los que habló Grunig, con un predominio del modelo bidireccional asimétrico —por el liderazgo de la institución en la conversación— pero con algunos rasgos importantes del cuarto modelo (bidireccional simétrico).

9.2.3. Rasgos del paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento

Se trata ahora de analizar si en la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri percibimos algunos rasgos del paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento que, como señalamos en el capítulo 2, es un paradigma esencial para entender el desarrollo de la comunicación corporativa en las últimas décadas.

Como veremos, algunos de esos rasgos pueden haber sido buscados o trabajados por la propia institución (el *Opus Dei*) y otros rasgos pueden pertenecer simplemente al contexto en el que ha operado la comunicación. En ese caso, habrá que valorar si la organización ha tratado de potenciar o neutralizar este paradigma de la información y el conocimiento.

Aunque en el capítulo 2 se realizó un amplio análisis teórico de este paradigma y de los autores fundamentales, por su carácter más práctico y divulgativo vamos a analizar los doce aspectos que seleccionamos dentro de las veinte características que, según Trejo y Delarbre (2006), debe tener la sociedad de la información y que recogimos también en el capítulo 2:

1. Exuberancia
2. Omnipresencia
3. Irradiación
4. Velocidad
5. Multilateralidad/Centralidad
6. Interactividad/Unilateralidad
7. Desigualdad

8. Heterogeneidad
9. Desorientación
10. Ciudadanía pasiva
11. Innovación
12. Colaboración

Como señala Trejo Delarbre, estas características serían imposibles sin la existencia de internet y ha sido precisamente el desarrollo de la red lo que ha permitido afianzarse a la sociedad de la información.

En la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuri podemos encontrar casi todos los rasgos anteriormente señalados:

1. En los meses anteriores a la beatificación hubo una *exuberancia* de mensajes y materiales. Esta exuberancia contrasta especialmente con la realidad de que, antes de conocerse la noticia de que el papa Francisco había firmado el decreto necesario para beatificar a la científica española, el material de divulgación informativa sobre Guadalupe era casi inexistente (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 95), apenas una biografía hagiográfica, un documental y varias decenas de fotografías de escasa calidad. No se conservaba ninguna grabación de la voz de Guadalupe. El departamento de comunicación del *Opus Dei* generó en solo unos meses una gran cantidad de materiales informativos y, como consecuencia, un gran número de mensajes.
2. Podemos considerar además que estos mensajes fueron *omnipresentes* porque se difundieron por una gran cantidad de canales y formatos: desde comunicados oficiales a coloquios y tertulias informales pasando por tuits, posts de *Instagram*, fotos, vídeos, etc.
3. El carácter de *irradiación*, y la falta de fronteras, es otra de las características de la comunicación ya que, además de que el *Opus Dei* es una institución internacional con presencia en más de 70 países, como dijimos anteriormente, la comunicación se centró especialmente en internet, entre otras cosas porque el

aforo del Palacio de Vistalegre —un estadio donde se celebran normalmente competiciones deportivas— es de 15000 personas. Solo en España el número de miembros del *Opus Dei* supera con creces esa cifra por lo que muchas personas no podrían acudir a las ceremonias de beatificación y tendrían que participar de manera virtual. Esta fue la razón por la que la comunicación se preparó, desde el principio, pensando en internet como primer canal de difusión de los mensajes y materiales.

4. La *velocidad* de los mensajes fue una consecuencia también de esta apuesta por potenciar internet como canal principal de comunicación.
5. *Desigualdad*: la brecha digital fue uno de los problemas que trató de solventar el departamento de comunicación del *Opus Dei*, ya que algunos de los países donde el trabajo de la prelatura está implantado tienen todavía un índice bajo de digitalización. Para evitar esa desigualdad, desde el principio se trabajó pensando en los países menos desarrollados tecnológicamente elaborando materiales fáciles de descargar, con formatos universales y que pudieran utilizarse sin necesidad de acceder a *wifis* muy potentes, etc.
6. *Multilateralidad/Centralidad*: la mayoría de los productos se elaboraron bajo la supervisión del departamento de comunicación del *Opus Dei* (fue el centro estratégico) pero, como se ha señalado antes, las fuentes de información y los canales fueron muy variados (multilateralidad); también porque los departamentos de comunicación del *Opus Dei* en los diferentes países trabajaron con autonomía e independencia.
7. *Heterogeneidad* o posibilidad de dar voz a agentes muy diferentes. Es otro de los rasgos que se pueden constatar en la comunicación de la beatificación. No existió un portavoz oficial de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri y, aunque algunas personas tuvieron un protagonismo público especial en los actos de comunicación de la beatificación (por ejemplo, Cristina Abad, autora de una de las biografías realizadas con motivo de la beatificación, José Carlos Martín de la Hoz, postulador de la Causa de beatificación, María Beamonte, directora del

comité organizativo, o Mónica Herrero y Carmen García Herrería, directoras de los comités de comunicación de la beatificación en Roma y Madrid respectivamente), la realidad es que fueron muchas las personas que, de una manera u otra, cooperaron en la comunicación de la beatificación. Aquí podríamos hablar desde las personas que colaboraron como guías de la exposición sobre Guadalupe Ortiz de Landázuri que se celebró en Madrid, en el colegio Tajamar, alrededor de los días de la beatificación, hasta quienes participaron en mesas redondas y conferencias en colegios y parroquias, pasando por muchos jóvenes que interactuaron con las cuentas oficiales de la beatificación de Guadalupe para manifestar qué significaba la nueva beata en sus vidas.

8. *Colaboración*: El resultado de todo lo que hemos señalado en el punto anterior es que la comunicación de la beatificación de Guadalupe puede considerarse una comunicación absolutamente colaborativa.
9. *Innovación*: Por último, se observa —en la comunicación de la beatificación y en los materiales preparados— esa apuesta por la innovación que es también una de las notas características de la sociedad de la información ya que las notas anteriores —desde la velocidad hasta la comunicación sin fronteras— requieren un constante esfuerzo por actualizar e innovar los modos de comunicarse. En este caso, además, la innovación venía impulsada por tres factores: el deseo del departamento de comunicación del Opus Dei de llegar especialmente a la gente joven (que es un público que, a veces, conecta menos con los mensajes de tipo religioso), el deseo de secundar el llamamiento del papa Francisco a una iglesia en salida capaz de acercarse y atraer a los no católicos y, relacionado con este punto, el propósito de renovar la comunicación de mensajes religiosos para, precisamente, hacerse entender por personas con pocos conocimientos en temas de fe y creencias. Estos tres deseos son los que llevaron al departamento de comunicación a trabajar los materiales comunicativos de la beatificación desde una perspectiva de innovación en formatos y lenguajes.

Las otras tres características que señala Trejo Delarbre están mucho menos presentes. Por ejemplo, el concepto *ciudadanía pasiva* es difícil reconocerlo en una

comunicación que tenía como primer público receptor a una comunidad altamente identificada con el mensaje (los miembros del *Opus Dei*). Tampoco se percibe una *desorientación* por el protagonismo que tuvo la institución en el liderazgo de la comunicación de la beatificación. Este liderazgo, sin embargo, no impidió —como hemos visto— la bidireccionalidad ni la participación de los públicos en la comunicación, por lo tanto, no se observa tampoco el fenómeno *interactividad/unilateralidad* tal y como lo explica Trejo Delarbre (que señala que la interactividad al ser solo de unos cuantos acaba llevando de nuevo a la pasividad del público). Como hemos visto antes, no es lo que se observa en este caso de comunicación.

En resumen, podemos concluir que, tanto en el contexto como en los materiales elaborados en la comunicación de la beatificación de Guadalupe, son reconocibles muchos rasgos de la sociedad de la información que fueron además acogidos y alentados por el departamento de comunicación del *Opus Dei*. La institución católica no vio problema en realizar una comunicación marcada por este paradigma; al contrario, buscó y potenció estos rasgos de exuberancia, heterogeneidad, irradiación, innovación, etc., convencida de que iban a ser notas que colaborarían positivamente en el impulso de su mensaje.

9.2.4. Rasgos del paradigma narrativo

Se trataría ahora de analizar si en el planteamiento de la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuri encontramos algunos rasgos del paradigma narrativo de Walter Fisher. Como señalamos en el capítulo 2, Fisher defendía que el ser humano es narrador por naturaleza y, frente a la argumentación racional, basada en la lógica y en los datos, propone una argumentación narrativa, que tendrá en cuenta aspectos como la biografía, la historia, el carácter y la cultura (en una palabra, el contexto) y que basaría su eficacia en la coherencia (o cohesión interna) y la fidelidad (o credibilidad) del relato.

Los principales materiales elaborados con motivo de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuri entre los meses de enero y mayo de 2019 fueron los siguientes:

1. *Biografía breve sobre Guadalupe Ortiz de Landázuri*, La libertad de amar (Abad, 2019).
2. *Ebook Letras a un santo*. Se trata de una selección y recapitulación de la correspondencia entre la nueva beata y el fundador del Opus Dei, san Josemaría Escrivá de Balaguer. El libro se podía descargar gratuitamente en la web del Opus Dei, y las editoras de las cartas fueron las periodistas María del Rincón y María Teresa Escobar, que trabajaban en ese momento en el departamento de comunicación del Opus Dei en Roma.
3. *Reportaje multimedia Guadalupe*: se trata de un reportaje digital que consta de vídeos e infografías realizados por María Villarino y que se publicó en la página web del Opus Dei.
4. *Exposición Guadalupe, una experiencia*: exposición de arquitectura efímera compuesta por varios cubos de madera y objetos que tenían como objetivo contextualizar la personalidad de la nueva beata. La muestra se inauguró el día 13 de mayo de 2019 en el colegio Tajamar (Madrid) y estuvo allí hasta el 31 de mayo de 2019 para que los peregrinos, devotos u otros interesados pudieran conocer la biografía de Guadalupe Ortiz de Landázuri. La exposición fue diseñada por María Villarino y Amaya Sánchez-Ostiz, y la agencia *LightHouse* fue la encargada de su realización.
5. *Exposición para colegios y otras entidades*: la agencia *Forall* elaboró una exposición más sencilla compuesta por 12 paneles que resumían los principales hitos de la vida de Guadalupe Ortiz de Landázuri. El objetivo de esta exposición era que colegios, parroquias o asociaciones pudieran tener un material informativo de calidad a bajo coste.
6. *Audios sobre la vida de Guadalupe Ortiz de Landázuri*: es una serie de cinco audios narrados por el postulador de la Causa —José Carlos Martín de la Hoz—

que recorren algunos hitos fundamentales en la historia de la nueva beata. Se publicaron —y siguen alojados— en la web del *Opus Dei*.

7. *App para preparar el viaje —material y espiritual— a la beatificación*. Se trataba de una aplicación (desarrollada en español y en inglés) que tenía como objetivo proporcionar a quienes quisieran participar en la beatificación algunas informaciones y materiales interesantes: por ejemplo, cómo conectarse desde un determinado país a las ceremonias de beatificación, libretos para seguir la misa, información sobre el proyecto social al que se destinó la colecta de la misa de la beatificación, etc. Recogía además datos sobre la biografía de la nueva beata, publicaciones, vídeos, etc.
8. *Línea de identidad gráfica de la exposición*: aunque se analizará esta línea más tarde, se puede adelantar que se resumía en un logotipo, un color corporativo y tres carteles oficiales. Como se ha señalado antes, algunas de las características que observamos en la comunicación de la beatificación de Guadalupe tienen que ver con la irradiación y la heterogeneidad. Había una gran cantidad de emisores en diferentes partes del mundo que actuaban con bastante espontaneidad y de una manera, lógicamente, poco profesional. El riesgo de este tipo de comunicación, como hemos visto anteriormente, es la desorientación y la falta de un liderazgo en los mensajes que la institución quería comunicar. Para evitar esta desorientación, el departamento de comunicación del *Opus Dei* pensó en elaborar —con la ayuda de una agencia de comunicación (*Iloilo*)— una línea de identidad gráfica. El objetivo era que todas las personas que realizaran eventos o elaboraran materiales informativos con motivo de la beatificación pudieran utilizar elementos de esa línea gráfica para unificar la comunicación de la beatificación y no romper la coherencia de los mensajes.

Como se puede deducir de esta simple enumeración de materiales, el paradigma narrativo estuvo presente en todos y cada uno de los productos. En la comunicación de la beatificación de Guadalupe pueden encontrarse, y encontramos, argumentos “rationales” —desde la información sobre el milagro por el que se aprobó su beatificación, hasta consideraciones teológicas sobre la heroicidad de las virtudes de Guadalupe, pasando por

datos y constatación de algunas iniciativas de servicio a los demás que Guadalupe realizó en su vida— pero se utilizaron muchísimo más los argumentos narrativos.

En los materiales elaborados, encontramos las notas de historia, biografía, cultura y carácter que Fisher consideraba “buenas razones” desde el punto de vista narrativo. Hay —en las exposiciones, en el multimedia, en los audios o en la línea de identidad gráfica— un esfuerzo de contextualizar para que el receptor llegue a identificarse con el mensaje no de una manera exclusivamente racional sino de una manera narrativa que, como vimos en el capítulo 2, conlleva hacerlo también de una manera más emotiva. Hay, en definitiva, una decidida apuesta por el relato. Los diferentes productos informativos son, en el fondo, una forma de materializar un relato, el relato de una vida que la Iglesia católica y el departamento de comunicación del *Opus Dei* —que es el emisor de los mensajes— consideran ejemplar.

Y en ese relato encontramos también las dos características que Fisher valora como necesarias en su paradigma: la cohesión interna entre los diferentes elementos del relato y la fidelidad, la credibilidad. Estos dos aspectos, al tratarse de un relato y de un personaje real —no hablamos de ficción—, tenían que apoyarse en una documentación sólida y bien trabajada y “marginar” algunos elementos que, aunque ocurrieron, podrían resultar poco verosímiles y dificultar la adhesión de los públicos al mensaje. Para ilustrarlo con un ejemplo; en la primera edición de la primera biografía sobre Guadalupe Ortiz de Landázuri, publicada por Mercedes Eguibar en 1975, se relataban algunos acontecimientos que resultaban excesivamente hagiográficos y que, en un contexto más actual, es difícil verlos como imitables o incluso creíbles (se cuenta cómo utilizaba zapatos de tallas menores o cómo terminó de impartir una charla de formación cristiana a pesar de que había sido herida por un escorpión). Estos hechos, que podrían fracturar la credibilidad del relato, se omitieron en los productos realizados con motivo de la beatificación.

En resumen, podemos concluir que la comunicación de la beatificación de Guadalupe puede estudiarse en el marco del paradigma narrativo de Walter Fisher.

9.2.5. Presencia de personaje

Con relación al paradigma narrativo, Fisher señala la importancia de que exista un personaje —o varios— que protagonicen el relato. Como afirma Snyder (2010) un relato se basa en que a alguien (protagonista) le pasa algo.

En este caso, es clara la presencia del personaje. Hay una protagonista indiscutible de toda la comunicación de este evento que fue precisamente la nueva beata, Guadalupe Ortiz de Landázuri. En la comunicación de la beatificación, el foco se puso en un personaje y esto facilitó mucho la construcción del relato que hubiera sido más farragoso si se hubiera optado por centrarse en la institución (*Opus Dei*), en el fundador de la institución (san Josemaría) o en la propia familia de la beata. Lógicamente, en los materiales aparecen estos personajes, pero en un plano secundario. Esta decisión, además de motivos de coherencia —la que iba a ser beatificada era Guadalupe no la institución a la que pertenecía, ni su familia— obedeció a una razón narrativa —simplificar el relato— que, a la larga, se mostró sumamente eficaz.

En los materiales se adivina un deseo de individualizar a la protagonista que se muestra en la presencia del nombre de la nueva beata —Guadalupe— en casi todos los productos elaborados. De hecho, el logotipo de la beatificación era —simplemente— el nombre propio de la beata y en los carteles oficiales uno de los recursos utilizados fue su firma manuscrita.

No queremos extendernos en este aspecto, ya tratado con profundidad en otras investigaciones (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020), pero podemos concluir señalando que sí encontramos un personaje como centro de la comunicación de este evento.

En resumen, y para cerrar este epígrafe de análisis comunicativo del caso, podemos señalar que en la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri encontramos una manifestación de comunicación institucional que sigue algunas características de los modelos bidireccionales de Grunig —especialmente el tercero pero con una búsqueda de simetría— que aprovecha muchas de las características de la sociedad de la información (entre otros aspectos al apostar por el uso de internet

como canal fundamental de información), que se elabora en un marco narrativo, según el paradigma de Walter Fisher, y que tiene como protagonista de ese relato o relatos a un personaje.

Analizaremos ahora si en ese relato encontramos o no algunas de las herramientas de escritura cinematográfica que potencian el aspecto emocional de la estrategia de comunicación corporativa.

9.3. Análisis de herramientas de escritura cinematográfica

Para analizar las herramientas de escritura cinematográfica, y no extender demasiado el estudio de este caso, vamos a centrarnos únicamente en dos de los productos elaborados: los carteles de la beatificación y los cinco audios.

La razón por la que nos hemos centrado en estos dos productos —y no en otros que, a priori, podrían resultar más cinematográficos— es porque en los otros dos casos sí se van a analizar productos audiovisuales y así se diversifica el objeto de análisis. Por otra parte, pretendemos demostrar que las herramientas de *storytelling* cinematográfico no son solo útiles para materiales audiovisuales, sino que pueden resultar útiles también en otros materiales como carteles, audios, presentaciones, discursos, etc.

9.3.1. Estructura dramática y estrategia emocional

9.3.1.1. Audios de Guadalupe

Como señalamos, se trata de cinco audios de entre 5 y 15 minutos relatados por el postulador de la Causa que se detienen en algunos de los hitos de la vida de Guadalupe.

1. *El impacto*: relata el momento en el que Guadalupe decidió entrar a formar parte del *Opus Dei*, después de un proceso de discernimiento vocacional.

2. *Cambio de marcha*: Guadalupe pone en marcha Zurbarán, el primer colegio mayor femenino que impulsó el *Opus Dei* en el mundo.

3. *Al otro lado del océano*: Guadalupe viaja a México para empezar el trabajo del *Opus Dei* en el país. Entre otros proyectos, inicia una importante labor social en la hacienda de Montefalco.

4. *A oscuras y con defectos*: en este audio se relatan algunos defectos de la nueva beata y las contradicciones que sufrió por culpa de su carácter, a veces excesivamente impulsivo.

5. *De la calle a los altares*: en esta pieza se explica la importancia que tiene para los católicos un proceso de beatificación.

En el conjunto de los audios, que en realidad se grabaron de una sola vez aunque luego se difundieron en cinco piezas, encontramos una clara dinámica de conflictos en la línea que señala Antonio Sánchez-Escalonilla (2001) y las consiguientes tramas correlativas de Ronald Tobias (1999) estudiadas con detenimiento en el capítulo 5.

Por ejemplo, como no podía ser de otra forma en un relato que se refiere sobre todo a la interioridad de un personaje —ya que una beatificación lo que juzga, en último extremo, es la coherencia de la vida de una persona con la fe, que es una creencia interior—, los conflictos más importantes son los interiores. A lo largo de estos audios podemos encontrar rasgos de algunas *tramas interiores*: hay, por ejemplo, una clara trama maestra de transformación. Guadalupe va transformándose a lo largo del relato gracias a su *esfuerzo* por identificarse con el modelo al que aspira (Jesucristo) y, desde el punto de vista teológico, se diría que gracias a la ayuda divina. Encontramos también una trama de *madurez* porque la historia aborda un marco temporal de treinta años donde nuestra protagonista, lógicamente, madura. Hay una trama de *descubrimiento*, especialmente en el audio 1 que narra su proceso de discernimiento vocacional, que vive lógicamente como un descubrimiento. Hay una trama de sacrificio porque varios de los proyectos en los que se embarca le hacen tener que sacrificar cosas muy valiosas para ella. Por ejemplo, su carrera profesional o vivir en su país. Se podría hablar también de una cierta trama de

ascenso ya que la historia está contada desde la perspectiva de un personaje cuya meta está en llegar a la santidad, al Cielo.

En cuanto a la *trama de relación* más destacable en los audios, es la trama de *aprendizaje* que se establece entre Guadalupe y el fundador del *Opus Dei*, san Josemaría, y que se desarrolla especialmente en el audio 2. Lógicamente, podríamos hablar también de una trama de *relación afectiva* de Guadalupe con Dios que se inicia en el audio 1 cuando descubre su vocación y decide responder afirmativamente.

En cuanto a las *tramas externas* son menos importantes, pero sí encontramos en los audios un elemento importante de *aventura* en varias de las iniciativas que pone en marcha Guadalupe como, por ejemplo, su viaje a México.

En definitiva, podemos hablar claramente de que el relato que muestran los audios se sustenta sobre una estructura dramática en la que encontramos una dinámica de conflictos y una presencia de varias tramas maestras, con predominio de las llamadas tramas interiores.

En cuanto a la *estrategia emocional*, y antes de centrarnos en el personaje, podemos decir que los cinco audios podrían englobarse dentro del *género drama*, aunque con elementos de comedia porque el narrador incide mucho en el buen humor de Guadalupe y se percibe un deseo de no subrayar excesivamente las notas dramáticas de la vida de Guadalupe, entre otras cosas, como luego veremos, para ser coherente con el carácter de la nueva beata, que era una mujer vitalista y optimista. En la vida de Guadalupe hay sucesos muy dramáticos como, por ejemplo, la ejecución de su padre en plena guerra civil (1936) cuando Guadalupe tenía veinte años, su grave dolencia cardíaca —que finalmente provocó su muerte a los cincuenta y seis años— o tener que afrontar proyectos con una gran escasez de medios económicos (es el caso del proyecto *Montefalco*, que comenzó con una hacienda en ruinas que tuvo que reconstruir). Estos sucesos, junto con el hecho de que una beatificación es un acto solemne de la Iglesia católica, hacían imposible adoptar un tono de comedia, pero, por otra parte, el carácter decidido de Guadalupe y el modo de afrontar las dificultades no hubieran hecho creíble apostar por un tono trágico. Por eso, podemos hablar de que la mayoría de los materiales

elaborados en la beatificación —y concretamente el que estamos analizando ahora mismo, que son los audios— podrían englobarse dentro del género dramático, con algunos apuntes cómicos.

En cuanto a la presencia de las *historias interiores*, que es otro de los elementos claves para construir la estrategia emocional junto con la elección de género, podemos concluir que, como adelantamos al hablar de la dinámica de conflictos, estas historias tienen mucho peso en el relato de los audios que se centran más en el interior de Guadalupe que en las acciones que pudo realizar en su vida. En este sentido, hay que destacar también la presencia de lo que Karl Iglesias denomina la *apuesta emocional*, que es “aquello que está en riesgo o el beneficio emocional que puede obtenerse de una situación concreta” (Iglesias, 2007: 38). Los cinco audios pueden entenderse, de hecho, desde este prisma porque arrancan —audio 1— con la adopción de un compromiso fuerte por parte de Guadalupe; un compromiso por el que decide vivir con radicalidad su fe cristiana, y terminan —audio 5— con su muerte permaneciendo fiel a ese compromiso. Entre medias se relatan algunas situaciones —de enfermedad, dificultad o defectos de la propia Guadalupe— que habrían podido llevar a retirar su palabra dada. Podemos decir que la estrategia emocional de los audios se sustenta de una manera importante en esta *apuesta emocional* que se mantiene en todo el relato.

9.3.1.2. Carteles oficiales de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri

Como se señaló anteriormente, una de las decisiones del departamento de comunicación del Opus Dei fue crear una línea de identidad gráfica que unificara, en cierto modo, el mensaje que se quería transmitir con motivo de la beatificación de Guadalupe. Esta línea de identidad gráfica se materializó en un color corporativo, un logotipo y tres carteles oficiales. No se trataba de que todas las actividades que se realizaran en los diferentes países o entidades tuvieran que utilizar solo esos carteles, pero sí proporcionar una serie de elementos visuales que unificaran la comunicación.

En los tres carteles oficiales aparece Guadalupe en primer plano por coherencia narrativa con una comunicación que, como hemos visto, se centraba totalmente en el personaje. En dos de ellos aparece sentada de manera informal (encima de una maleta en

uno y en unas escaleras en otro) y en el tercero permanece de pie con una mano sobre la bola del mundo. En los tres casos, se optó por el color y se rechazó la opción de realizar los carteles en blanco y negro, ya que esta opción, aunque elegante y realista (las fotos originales de Guadalupe eran en blanco y negro) alejaba al personaje en el tiempo y precisamente uno de los objetivos de la comunicación era evitar que Guadalupe se viera como un personaje del pasado. La paleta de colores que se utilizó tuvo también una intención expresiva muy concreta que señalaremos más adelante.

Lógicamente, es más complicado analizar en un cartel una estructura dramática y emocional, pero sí es posible porque en los diseños encontramos una estructura visual de siete componentes (espacio, línea, forma, tono, color, movimiento y ritmo visual) que se basan en las estrategias dramáticas y emocionales (Sánchez Escalonilla, 2016) y porque los carteles son muy ricos en simbología. Como señala Truby en su *Anatomía del guion* (2009), los símbolos tienen un significado intensamente concentrado y se muestran muy eficaces para dotar al relato de una fuerza emocional. Por eso es importante ir creando una red de símbolos que se relacionen y ayuden a configurar las emociones del espectador (Truby, 2009: 271). Los símbolos utilizados en los tres carteles fueron: el mapa del mundo, la firma de Guadalupe, un enlace químico, el cactus y la golondrina. Y esos símbolos tienen una coherencia con el relato de la beatificación de Guadalupe que hemos analizado en los audios o que podríamos estudiar en otros materiales como la exposición o el multimedia (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 110). El mapa del mundo nos lleva a esa trama de aventura de la que hablamos anteriormente. La firma de Guadalupe, además de a su protagonismo en todo el relato, nos recuerda que Guadalupe empezó su aventura espiritual escribiendo —y firmando— una carta en la que le pedía al fundador del *Opus Dei* entrar a formar parte de esta institución de la Iglesia católica; por lo tanto, la firma nos lleva —en cierto modo— a conectar con el compromiso de Guadalupe que, como vimos anteriormente, es una de las claves narrativas de su vida. El enlace químico destaca la faceta profesional de Guadalupe —muy importante en su biografía. El cactus, además de ser un símbolo que nos recuerda la importancia que tuvo México en la vida de Guadalupe, es una planta de gran riqueza simbólica; son plantas fuertes y sobrias, capaces de crecer en zonas inhóspitas y alternan su dureza exterior con la belleza de sus flores. Como veremos, algunas de estas características conectan directamente con la personalidad de Guadalupe. En cuanto a la golondrina, también se eligió por su valor

simbólico y por su coherencia con el relato que se comunicó en la beatificación de Guadalupe. Como todas las aves, la golondrina simboliza la libertad de espíritu y la trascendencia (dos rasgos determinantes de la vida de Guadalupe). Además, la golondrina es un ave que nunca vuela sola —la nueva beata, como puede comprobarse en su biografía, era una persona extremadamente sociable— y es un ave que permanece fiel a su única pareja por lo que simboliza la lealtad y la fidelidad. Por otra parte, es un ave que emprende largos viajes y que, en ese sentido, apoyaría la trama de aventuras de la que hemos hablado antes.

Por último, sí podemos destacar que —en los carteles— se subraya más la nota cómica de la que hablamos anteriormente y que se percibía —más tímidamente— en los audios. Como decíamos, el carácter de Guadalupe tendía a mitigar los aspectos trágicos y dramáticos que vivió. Por este motivo, en los carteles, se quiso mostrar la alegría y el buen humor que, según sus familiares y conocidos, era una característica de su personalidad. Los tres carteles muestran a Guadalupe sonriente y en posición desenfadada, lejos del hieratismo con el que, a veces, se conecta visualmente la santidad o la vida religiosa. El color corporativo, que tiene también una gran importancia narrativa y emocional (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 106), es un tono alegre y vivo. La posición de algunas figuras —la maleta aplastando un cactus— tiene incluso reminiscencias de un cierto humor surrealista o humor del absurdo. Como se ha señalado antes, uno de los objetivos del departamento de comunicación del *Opus Dei* era conectar con un público joven y unos carteles coloridos, desenfadados y llenos de simbología podían ser una buena herramienta para conseguirlo.

En resumen, tanto en los audios como —de otra manera— en los carteles oficiales podemos comprobar la existencia de una estructura dramática y una estrategia emocional que busca tanto articular el relato de una manera coherente y creíble como conectar de una forma emotiva con los públicos a los que la comunicación va dirigida.

9.3.2. Tridimensionalidad del personaje

Como señalamos en el capítulo 7, Lajos Egri sistematizó el primer modelo de caracterización de personajes y subrayó la necesidad de dotar a los personajes de un

carácter tridimensional acotando su perfil fisiológico, psicológico y sociológico. En los materiales analizados —audios y carteles— vemos como sí puede encontrarse esta triple faceta:

1. *Fisiológica*: En este caso, esta dimensión aparece en los carteles donde —a través de la fotografía— podemos ver directamente las características físicas de Guadalupe. Las tres fotografías de los carteles se realizaron en México en los años 50 y muestran a una mujer de alrededor de cuarenta años, de complexión atlética, morena con ojos oscuros, etc.

En los audios —que es un material no visual— no hay una descripción física de Guadalupe quizás porque se considera que quienes escuchen el relato de los audios ya estarán familiarizados con la imagen de Guadalupe que han visto en otros materiales (carteles, exposición, vídeos, etc.). De todas formas, como los audios a veces se consumen de una manera autónoma, sería oportuno que no estuviera ausente esta dimensión fisiológica del personaje. Para eso, una solución muy sencilla sería modificar la actual imagen de los audios —en la que aparece el postulador de la Causa— por uno de los carteles oficiales.

2. *Sociológica*: En los audios —más que en los carteles— encontramos múltiples datos que se refieren a esta dimensión. Por los audios sabemos la nacionalidad, raza y religión de Guadalupe, la clase social a la que pertenecía (era hija de un militar y trabajó mucho tiempo como profesora), cómo fue su educación, que se quedó huérfana de padre a los veinte años, que tenía dos hermanos, su coeficiente intelectual (cursó una carrera científica de manera brillante durante los años 30 y 40, cuando apenas había mujeres en la Universidad), etc. No se nos habla de aficiones y pasatiempos ni de sus ideas políticas, pero sí se remarca su deseo de reconciliación con los que ejecutaron a su padre por motivos precisamente políticos.

En cuanto a los carteles, podemos deducir simplemente la clase social a la que pertenecía —clase media— y su ocupación —por el enlace químico que aparece—.

3. *Psicológica*: en cuanto a los rasgos que destaca Egri para conocer esta dimensión de los personajes, volvemos a encontrar muchos de ellos en los audios y —en menor medida— en los carteles. Se nos habla de su temperamento, de su actitud ante la vida, de las normas morales por las que se rige, de sus contratiempos, de sus cualidades y sus defectos. Igual que en el punto anterior, los carteles nos dan una información más limitada de esta faceta, pero, por las fotografías, sí se pueden intuir algunos rasgos psicológicos de Guadalupe como su extroversión y su temperamento animoso.

En resumen, podemos concluir que los materiales analizados sí contemplan la tridimensionalidad que proponía Egri como necesaria para crear personajes profundos, creíbles y con capacidad de conectar emocionalmente con el lector o espectador.

9.3.3. Tipología del personaje y arquetipo

Se trataría ahora de analizar qué tipología de personaje sería Guadalupe según los materiales que estamos analizando. Y seguiremos aquí algunos aspectos que señalamos en el capítulo 7 y que resumía Sánchez-Escalonilla (2001). En concreto, la sistematización de Hipócrates y la tipología de Jung. Por último, hablaremos del posible arquetipo que se ha trabajado en el relato sobre Guadalupe.

Siguiendo la *clasificación de Hipócrates* —y al analizar los materiales— podríamos concluir que Guadalupe es una mujer extrovertida y estable, lo que nos daría un temperamento sanguíneo. En los audios encontramos rasgos de esta extroversión: desde el audio 1 donde le pregunta a un amigo de la familia en un tranvía si conoce a algún sacerdote, hasta el momento donde se relata la puesta en marcha de un proyecto (*Montefalco*) donde sólo había escombros. Como hemos dicho antes, esa extroversión se percibe también en los carteles. En cuanto a la estabilidad de su temperamento, hay también datos en los audios que revelan que era una mujer entusiasta pero ecuéanime, poco dada a los sobresaltos emocionales.

En cuanto a las *tipologías de Jung*, que conjugan el temperamento de Hipócrates con el predominio de las cuatro funciones principales —reflexión, emoción, percepción e intuición— podríamos decir que el retrato de Guadalupe que nos transmiten los audios es el de una persona de tendencia predominante reflexiva-extrovertida. Según los rasgos que destaca Sánchez-Escalonilla (2001: 284) observamos que encajan ahí algunos de los sucesos que narran los audios: por ejemplo, la capacidad de Guadalupe de absorberse por el trabajo o la dificultad que encontró a veces al ejercer su liderazgo —el reflexivo extrovertido es un buen líder para el trabajo en equipo— por un excesivo rigorismo y falta de empatía (que puede suceder a las personas que son más racionales que emocionales).

Para terminar, podemos analizar el arquetipo que se trabajó más en la comunicación de Guadalupe. Como señalamos en el capítulo 7, los arquetipos, tal y como los entiende Carl Jung, son patrones que forman parte del inconsciente colectivo y permiten que el espectador —o lector— tenga una información sobre el personaje casi de una forma intuitiva. Carl Jung señala 12 arquetipos fundamentales: el inocente, el hombre corriente, el explorador, el sabio, el héroe, el forajido o rebelde, el mago, el amante, el bufón, el cuidador, el creador y el gobernante. De acuerdo con la biografía y el carácter de la nueva beata, había algunos arquetipos susceptibles de ser utilizados en el relato. Por ejemplo, Guadalupe era una mujer de su época y muy normal (mujer corriente), destacó por su inteligencia y se dedicó a la investigación científica (sabia), no quiso adaptarse a los parámetros machistas de la época en la que vivió (rebelde), era una persona alegre a la que encantaban los chistes (bufón), dedicó gran parte de su vida a cuidar a sus amigos y a su familia (cuidadora) y lideró proyectos de envergadura en tiempos muy difíciles (heroína y gobernante).

Sin embargo, el arquetipo en el que el equipo de comunicación del *Opus Dei* decidió centrarse fue el de exploradora (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 100). La razón, según las propias declaraciones de quienes dirigieron la comunicación, es que en algunas entrevistas de documentación con historiadores —que fueron claves para ir diseñando los diferentes productos informativos— se subrayó el carácter de pionera de Guadalupe. Sin ser estrictamente la primera, sí fue una de las primeras en muchos campos. Estudió en la Universidad cuando había muy pocas mujeres universitarias en España que lo hacían, y optó por una carrera de ciencias cuando la mayoría de las mujeres estudiaban

titulaciones de letras. Fue una de las primeras mujeres del *Opus Dei*, una institución prácticamente recién nacida y una de las primeras que empezó la labor apostólica de esta institución en otros países. En el fondo, un pionero es un explorador, es el que pisa un terreno antes de que lo haya pisado nadie. Además, las cualidades del explorador están muy relacionadas con la aventura, trama de la que hemos hablado bastante en estas páginas. Al situar a Guadalupe en las coordenadas de este arquetipo, en el fondo se está adjudicando a la nueva beata algunos rasgos de heroína que funcionan bien en un relato de carácter épico (y, en el fondo, el relato de un santo o una santa tiene notas épicas). Ser exploradora implica valentía, corazón y ánimo grandes, constancia y optimismo. Todas estas cualidades —que aparecen en los materiales informativos— se desprenden de la labor de documentación realizada pero, desde el punto de vista narrativo y emocional, se subrayan al enmarcarse en el arquetipo de Guadalupe como exploradora.

En resumen, en los materiales analizados, observamos cómo se ha cuidado presentar la tridimensionalidad del personaje de Guadalupe de la que podemos añadir que tenía un temperamento sanguíneo (extrovertido y estable) y un carácter —según la tipología de Jung— reflexivo-extravertido. Además, observamos cómo el arquetipo que más se adapta a los materiales analizados es el de exploradora.

9.3.4. Motivación y meta//Necesidad y deseo

Como señalamos en la introducción de los casos, para confirmar que el relato corporativo está utilizando herramientas de escritura cinematográfica y, en concreto, en la construcción del personaje, vamos también a analizar si podemos encontrar en los materiales algunas de las notas que los autores clásicos de guion consideran necesarias para un buen dibujo psicológico de personajes. En concreto, nos centraremos en cuatro aspectos que destacan Linda Seger y John Truby y que explicamos en el capítulo 7.

9.3.4.1. Motivación y meta

Como vimos en el capítulo 7, para Seger, la espina dorsal de un personaje viene determinada por la motivación con la que actúa y la meta a la que aspira. La motivación tiene que nacer en el interior del personaje y estar relacionada con su historia personal.

Mientras que la meta es la dirección del impulso y uno de los aspectos que ayuda a que el espectador se identifique con el personaje.

En los materiales analizados se percibe claramente la motivación de Guadalupe que tiene una raíz espiritual y religiosa. Desde el momento en el que decide entregar su vida a Dios, la motivación de Guadalupe es vivir con radicalidad su fe cristiana. Sus acciones y relaciones estarán determinadas por esta motivación espiritual que es muy clara en los cinco audios.

En cuanto a la meta, también aquí es muy sencillo observar esta meta en los materiales elaborados para la beatificación porque la meta de una persona que quiere entregarse a Dios es permanecer en esa relación de intimidad con Dios y, en el caso de los cristianos, morir en gracia de Dios —es decir, sin lo que denominan los católicos pecado mortal— e ir al Cielo. Por eso, se puede asegurar que un católico beatificado ha llegado a la meta, ha llegado al Cielo. Como señalamos en el capítulo 7, Seger establece tres rasgos para que la meta que plantea el relato tenga impacto desde el punto de vista emocional. En primer lugar, que lo que esté en juego merezca la pena. Está claro que para una católica coherente y comprometida —y Guadalupe lo era— ser fiel a Dios y llegar al Cielo es una meta que merece la pena. En segundo lugar, que esa meta choque directamente con el antagonista. En la historia de Guadalupe —y en los materiales analizados— el antagonista es el demonio que, para los católicos, representa al mal, a la ausencia de Dios y que, además, aparece como el gran tentador. En tercer lugar, la meta tiene que ser difícil de conseguir, aspecto que también está presente en el relato porque, según la teología católica, la salvación no se puede alcanzar con las solas fuerzas humanas, sino que requiere la ayuda divina.

9.3.4.2. Necesidad y deseo

John Truby señala otros dos aspectos que ayudan a construir un buen personaje. Como señalamos en el capítulo 5 y 7, este autor norteamericano da una extraordinaria importancia a las historias interiores. Y dentro de estas historias interiores señala que es importante delimitar bien las necesidades del personaje, que se refieren a aquellos aspectos interiores que tiene que superar el protagonista para crecer y mejorar, y el deseo

que se referiría más al objetivo que quiere conseguir y que suele moverse en un plano externo. En este caso, las necesidades de Guadalupe tienen que ver con sus limitaciones físicas que impactaban también en su intimidad pues le llevaban a frenar una actividad que consideraba necesaria y, sobre todo, sus debilidades de carácter que se muestran en algunos materiales y, en concreto, en algunos audios. Hemos señalado ya algunas de ellas, como su excesiva exigencia, cierto rigorismo y un liderazgo poco empático.

En cuanto al deseo, estaría muy relacionado con lo que hemos señalado antes de la meta. En la historia de Guadalupe es evidente que su deseo, lo que le movía a actuar, era llegar a identificarse con su fe religiosa y, en concreto, con Jesucristo. Este deseo es muy patente en los materiales informativos, en los audios e, incluso, en la línea gráfica en la que algunos símbolos —por ejemplo, como señalamos, la golondrina— nos remiten directamente a ese afán de trascendencia y de unidad con Dios.

En resumen, podemos concluir que sí observamos en los materiales analizados las características que, tanto Seger como Truby, señalan como convenientes para dibujar bien un personaje y dotarlo de entidad emocional. Encontramos, claramente, la motivación y la meta de Guadalupe, la necesidad/debilidad y el deseo.

Otra cosa, y vemos necesario hacer esta acotación, es que, en este caso en el que estamos hablando de una comunicación de tipo religioso, lógicamente hay una parte del público que, si no comparte, o incluso rechaza ese pensamiento religioso se sentirá indiferente o alejado ante la motivación, la meta, las necesidades o el deseo de la nueva beata. Por esta razón, para no circunscribirse solo al público católico, el departamento de comunicación del *Opus Dei* trabajó mucho también otros aspectos que existen en la biografía de Guadalupe y que pueden ser más entendibles para un público general: su sentido de la amistad, su fortaleza ante el dolor o la seriedad y proyección de su investigación científica.

9.3.5. El viaje del héroe

Por último, vamos a comprobar si se ha utilizado en los materiales producidos con motivo de la comunicación de la beatificación de Guadalupe la herramienta narrativa que

Cristopher Vogler plantea y que denomina *El viaje del héroe*. Como se explicó en el capítulo 7, a partir de las ideas de Jung y Campbell, Vogler estableció un esquema susceptible de ser utilizado en numerosas narrativas, especialmente en aquellas de carácter épico. Y, de hecho, desde la publicación de su manual, en el año 1992, han sido muchos los guiones que han utilizado este esquema para construir su relato.

El viaje del héroe se estructura en doce pasos que pueden a su vez articularse en los clásicos tres actos de Aristóteles. Como señalábamos en el capítulo 7, cualquier vida humana es susceptible de adoptar el esquema del *viaje del héroe*, máxime si esa vida tiene características épicas como es el caso de Guadalupe. Efectivamente, podemos reconocer en su biografía —que es la que recogen entre otros materiales los audios que estamos analizando— las doce etapas del viaje del héroe:

1. *Mundo ordinario*: en este paso encontramos el entorno social y familiar de Guadalupe, su infancia en Madrid y Tánger, sus estudios universitarios en la Universidad central, las relaciones con sus amigos y su novio, etc. Estos factores confirman el mundo ordinario de Guadalupe.
2. *Llamada a la aventura*: esta llamada es la vocación que ella siente un día de marzo de 1944 mientras acude a Misa en una iglesia madrileña.
3. *Rechazo de la llamada*: aunque este episodio esté poco documentado (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 103) es presumible que Guadalupe mostrara al principio cierta resistencia a la vocación ya que este camino conllevaba una serie de renunciaciones (por ejemplo, al matrimonio).

Estos tres pasos conformarían el planteamiento de la historia.

4. *Encuentro con el mentor*: en el mes de marzo de 1944 Guadalupe conoce al fundador del Opus Dei que, desde ese momento, se convertiría en su guía espiritual.

5. *Cruzando el umbral o mundo especial*: aquí hablaríamos del momento en el que materializa su decisión de seguir su vocación y deja la casa familiar para unirse a las personas del Opus Dei.
6. *Pruebas, aliados, enemigos*: encontramos varios episodios que pueden agruparse dentro de este episodio. Desde sus primeros pasos en el Opus Dei y algunos descubrimientos sobre su carácter hasta los viajes, primero a Roma y posteriormente a México.
7. *Acercamiento, gruta abismal o segundo umbral*: en la biografía de Guadalupe este paso es muy interno y se refiere a la madurez espiritual que va adquiriendo. Como señala en el primer audio el postulador de la Causa, José Carlos Martín de la Hoz, Guadalupe, al principio de su aventura espiritual, no era una persona excesivamente piadosa. Va adquiriendo esos sentimientos religiosos con el paso del tiempo y el ejercicio de diferentes prácticas de piedad (la oración, el rosario, etc.), pero también es ese momento en el que se hace más consciente de sus debilidades y limitaciones y sufre por ellas.
8. *Prueba suprema*: la prueba que tuvo que sufrir Guadalupe fue su primera operación de corazón. Una operación que le exige regresar a Madrid y replantearse su vida porque, a partir de ese momento, no tendrá las fuerzas físicas necesarias para los proyectos que había desempeñado hasta ese momento. Le resulta especialmente costoso no volver a México donde había dejado muchos amigos e ilusiones.
9. *Recompensa*: la recompensa que obtiene Guadalupe después de esta prueba suprema es, además de madurar espiritualmente, poder retomar su carrera investigadora que le apasionaba (y había tenido que abandonar para dedicarse a otros proyectos en México).

Estos pasos se encuadrarían dentro del segundo acto o el planteamiento.

10. *Camino de vuelta o regreso al mundo ordinario*: Guadalupe vuelve a Madrid, a la enseñanza y, en cierto modo, a la vida que dejó al inicio de la aventura, aunque totalmente transformada por dentro.
11. *Resurrección*: paradójicamente, en la vida de Guadalupe este paso se da con su muerte con fama de santidad en el año 1956. Para los católicos la muerte terrenal es un paso hacia la vida eterna, hacia la resurrección. Y, como hemos señalado antes, la fe católica defiende que si un creyente muere en estado de gracia de Dios su destino es el Cielo.
12. *Regreso con el elixir*: este paso está representado por el legado que deja Guadalupe que se convierte en ejemplo a seguir para muchas personas. En cierto modo, la ceremonia de beatificación se identifica absolutamente con este regreso con el elixir. Cuarenta y cuatro años después de su muerte, la figura de Guadalupe vuelve a hacerse presente y sus enseñanzas y su ejemplo impulsan a miles de personas.

Estos tres últimos pasos constituyen el desenlace del viaje del héroe.

Como no podía ser de otra manera y, al resultar tan fácil recorrer la biografía de Guadalupe siguiendo esas etapas del viaje del héroe, en los materiales comunicativos se hace muy visible esta estructura narrativa. Aunque, como puede comprobarse, no en todos los materiales aparecen cada una de las etapas, en todos ellos encontramos muchos de los pasos como se recoge en esta tabla (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 102). La excepción en este caso serían los tres carteles pues el *viaje del héroe* es una herramienta de carácter narrativo y episódico que es difícil trasladar a una imagen fija.

Tabla 15. El viaje del héroe en la vida de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri

Viaje del héroe	Multimedia	Exposición sencilla	Exposición	Audios
Mundo ordinario	Capítulo Personalidad	Totem 1: cronología y cómo era Guadalupe	Túnel de entrada: contexto y cubo 1: personalidad	El impacto
Llamada a la aventura	Capítulo Energía	Totem 2: la llamada	Cubo 2: el salto	El impacto
Rechazo a la llamada	-	-	-	A oscuras y con defectos
Encuentro con el mentor	Capítulo Energía	Totem 2: un corazón para Dios y los demás	Cubo 2: el salto	Cambio de marcha
Cruzando el umbral	Capítulo Energía	Totem 2: un corazón para Dios y los demás	Cubo 2: el salto	-
Pruebas, aliados, enemigos	Proyectos, México, Roma	Totem 2: al otro lado del Atlántico	Cubo 3: México	Al otro lado del océano
Acercamiento y gruta abismal	Proyectos, México, Roma	-	Cubo 2 y 3: el salto, México	A oscuras y con defectos
Prueba suprema	Roma, Enfermedad	-	Cubo 4: Últimos años	
Recompensa	Química	Totem 3: Pasión por la química, una investigación sobre el arroz, química para cambiar el mundo	Cubo 4: Últimos años	
Vuelta al mundo ordinario	Química, Enfermedad		Cubo 4: Últimos años	
La resurrección	Muerte		Cubo 4: Últimos años	De la calle a los altares
Regreso con el elixir	Beatificación	Totem 4: Historia de un milagro, la Beatificación, una amiga en el Cielo		De la calle a los altares

Fuente: Sánchez de la Nieta y Herrero (2020: 102). *Tabla 1. El viaje del héroe en la vida de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri*

En definitiva, después de este análisis, podemos concluir que la comunicación que realizó el departamento de comunicación del *Opus Dei* en torno a la beatificación de

Guadalupe Ortiz de Landázuri se enmarca en un contexto narrativo; hay un *storytelling* claro, y se han utilizado herramientas cinematográficas. En los materiales analizados hemos encontrado estructuras dramáticas y estrategias emocionales que previamente habíamos analizado en los manuales clásicos de guion.

Hemos comprobado también cómo algunos de los consejos que aportan estos autores clásicos para desarrollar a los personajes se han tenido también en cuenta a la hora de “construir” el personaje de Guadalupe.

Y finalmente, hemos constatado cómo se ha utilizado el esquema narrativo de *El viaje del héroe* en la realización de la mayoría de los materiales comunicativos.

9.4. Conclusiones

Nos parece que el modo de afrontar la comunicación en torno a la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri —utilizando herramientas de narrativa cinematográfica— resultó eficaz para conseguir los objetivos que la organización —el *Opus Dei*— pretendía.

1. En primer lugar, y como se comprobó después de una sencilla encuesta que realizó el departamento de comunicación del *Opus Dei* en España a 150 personas del Opus Dei en agosto de 2019, aumentó el conocimiento sobre la nueva beata entre los miembros de la institución, que era muy escaso antes de la beatificación (Sánchez de la Nieta y Herrero, 2020: 96).
2. El material mantuvo una estética y un tono actual que rompía con la estética que existía en los materiales anteriores y que potencialmente podía resultar más atractivo para el público joven, que era uno de los públicos que se quería cuidar especialmente.
3. Trabajar los materiales desde una perspectiva narrativa y emocional —y no solo informativa— ayudó a que los diferentes públicos conectaran con el personaje y, a través de él, con la propia institución. En los días posteriores a la beatificación

llegaron mensajes de fieles del *Opus Dei* a la Oficina de Información manifestando cómo los diferentes materiales comunicativos les habían hecho no solo conocer más a la nueva beata sino tener un cierto orgullo de pertenencia a la organización. Con otras palabras, la comunicación de la beatificación —los diferentes mensajes y materiales— habían facilitado la cohesión de los públicos alrededor de la organización.

10.

Caso 2: *Inside Chanel*: una colección de vídeos para conocer a la diseñadora más famosa de la Historia

El segundo caso que vamos a estudiar es una iniciativa de comunicación que la marca de moda *Chanel* puso en marcha en el año 2012 y que continúa hasta hoy: *Inside Chanel* es una serie de vídeos (en el momento de redactarse estas líneas 32) que pueden verse en la página web de *Chanel* y en su canal de *Youtube*. Los 32 vídeos tienen una estética similar —en colores, formatos y recursos— y una duración parecida —la mayoría entre 2 y 5 minutos—; están narrados en inglés y subtitulados en 15 idiomas. El objetivo de los vídeos, como veremos, es comunicar tanto los principales hitos de la vida de Coco Chanel como los atributos fundamentales de la marca.

10.1. Introducción al estudio del caso

10.1.1. Algunos datos sobre la biografía de Gabrielle Chanel

Gabrielle Chanel es una de las diseñadoras de moda más importantes de la Historia y la fundadora de la marca *Chanel*. Gabrielle, conocida por el apelativo Coco, Chanel nació en Saumur (Francia) en 1883 en el seno de una familia de clase humilde, perdió a su madre a los 12 años y su padre, abrumado por la muerte de su mujer, dejó a sus cinco hijos al cuidado de diferentes instituciones. Gabrielle vivió primero en un orfanato y

después en un internado de monjas. Allí aprendió a coser. Después de intentar abrirse paso como cantante, en el año 1910 abrió una boutique de sombreros en París y en 1913 una tienda de ropa en Deauville. Fue el inicio de una exitosa carrera como diseñadora que se vio también impulsada por algunas relaciones sentimentales con hombres que aportaron, en ocasiones, los primeros medios económicos y, sobre todo, una gran cantidad de contactos con personajes de la nobleza, la cultura o el espectáculo que impulsaron definitivamente la fama de Chanel. En 1916 presenta con éxito su primera colección, en el año 1918 inaugura en París la *Maison Chanel* y en 1921 lanza su icónico perfume *Chanel Nº5*. La carrera de Coco Chanel se consolidó en los años 30, donde —entre otras cosas— colaboró con la industria del cine en Hollywood y Francia. En 1935 su empresa contaba con 4.000 empleados. El inicio de la segunda guerra mundial hizo que Coco Chanel decidiera cerrar casi todas sus tiendas y dejara de diseñar. Son unos años controvertidos por su ambigua relación con los alemanes. En 1945 se traslada a Suiza y en 1954 vuelve a París. Aunque el paréntesis de la guerra y las dudas sobre su papel en el conflicto eclipsaron, al principio, su regreso a la moda, pronto retomó su exitosa carrera. Chanel murió trabajando. Falleció un domingo, 10 de enero de 1971, a los 87 años.

Además de algunos hallazgos emblemáticos como el *tweed*, el vestido negro, la camelia, los zapatos con puntera negra, el bolso acolchado o los vestidos de punto, Chanel revolucionó la moda apostando por un estilo sencillo y sobrio, un tanto andrógino y muy alejado de lo que era, en ese momento, el concepto de moda femenina con sus corsés, sus faldas largas y sus tejidos rígidos (Floch, 2011: 183). Chanel dirigió sus diseños a una mujer más activa, que necesitaba moverse, que trabajaba y hacía deporte. Siempre defendió que la elegancia no era incompatible con la comodidad. Por esta razón, muchos consideran a Chanel como un icono de una nueva feminidad (Urrea, 2016: 119).

La bibliografía sobre Coco Chanel es abundantísima, empezando por las primeras biografías, como la de Claude Delay, publicada en 1971, el año de su muerte, *Chanel solitaire*, pasando por la interesante *Chanel má dit*, escrita por su ayudante y confidente Lilou Marquand (1990), hasta trabajos más recientes como la de Lisa Chaney (2011) *Chanel: An Intimate Life*; Justine Picardie (2011) *Coco Chanel: the Legend and the Life* o Hal Vaughan (2011) *Sleeping with the Enemy: Coco Chanel's Secret War* (de la que luego hablaremos detenidamente por su importancia). Como señala Urrea (2016)

especialmente las primeras biografías son interesantes pues recogen bien los aspectos contradictorios de la personalidad de Chanel.

10.1.2. Karl Lagerfeld, la resurrección de la marca y del *storytelling*

Antes de empezar a analizar el material de este caso, hay que hacer un pequeño apunte sobre el papel de Karl Lagerfeld (1933-2019) en Chanel.

Después de la muerte de Coco Chanel, la marca perdió fuerza y, durante una década larga, muchos pensaron que, con la desaparición de la carismática diseñadora, Chanel desaparecería también del panorama de la moda. Todo cambió cuando los hermanos Alain y Gerald Wertheimer, dueños de la marca, contrataron al carismático e iconoclasta diseñador alemán Karl Lagerfeld como director creativo de Chanel. Lagerfeld fue capaz de revitalizar la marca siendo muy fiel a su esencia, a la idea que Coco Chanel tenía sobre la moda y a sus clásicas aportaciones, pero actualizando las prendas y consiguiendo, de nuevo, que la marca fuera sinónimo de modernidad, elegancia y libertad.

Pero la aportación del nuevo director creativo no se limitó al campo del diseño. Lagerfeld conectó también con la fundadora de Chanel en el modo de comunicar sus creaciones. De la carismática diseñadora francesa puede decirse que fue una precursora de la aplicación del *storytelling* a la moda. Hay autores que destacan cómo desde niña fabuló algunos datos de su vida. Después, en su carrera profesional, fue capaz de conectar cada una de las prendas que diseñaba con una historia o un relato. La inspiración de Chanel, como la de muchos diseñadores, tenía su origen en la observación, pero ella era además capaz de convertir esa observación en un relato (desde las rayas marineras al célebre vestido negro). Por último, hay que destacar que Coco Chanel fue probablemente la primera diseñadora de la historia de la moda capaz de construir un personaje. Como señala Urrea, Chanel fue una pionera en el *storytelling* e “inventó y reinventó mil veces su historia, ocultando siempre la verdad” (2016:29). Las biografías y las películas nos hablan de una mujer decidida, avanzada, misteriosa, solitaria, manipuladora, independiente, que tuvo una gran cantidad de amantes, que consumía morfina a diario y que murió en el Ritz un domingo, “el único día que no trabajaba” (vídeo 7, *Inside Chanel*).

A Chanel se le atribuyen definiciones contundentes y comportamientos contradictorios y es difícil delimitar qué hay de realidad y qué de relato construido, pero, en cualquier caso, ese relato sirvió para contextualizar sus prendas y venderlas. Por otra parte, Chanel siempre fue consciente de la importancia que tenía la comunicación en su negocio y, además de mantener una relación estrecha con las revistas de moda más importantes, sabía diseñar la presentación de sus colecciones de forma que tuvieran impacto comunicativo. Por ejemplo, uno de los modos que inventó para publicitar su perfume *Chanel N°5* era rociar con esta fragancia las estancias donde se probaban las clientas sus diseños.

En ese sentido, Karl Lagerfeld es un digno sucesor de la creadora de la marca. Desde sus inicios en *Chanel*, Lagerfeld convirtió las presentaciones de las colecciones en auténticos eventos. El diseñador alemán transformó el *Grand Palais* —lugar donde tradicionalmente se celebran los desfiles de la marca— en un aeropuerto, un casino o un supermercado. Lo de menos, en cualquier caso, era la iconografía, sino que esa iconografía estaba al servicio del relato de cada una de las colecciones.

Por otra parte, Lagerfeld fue un hombre polifacético y, entre sus aficiones, estaban el cine y la fotografía. En *Chanel* se encargaba de fotografiar él mismo sus colecciones; en cuanto a su relación con el cine, se remonta a 1973 cuando participó en *L'amour*, una cinta dirigida por Paul Morrissey y Andy Warhol. Desde ese momento, además de trabajar en el vestuario de numerosas producciones, realizó diferentes cameos, interpretó pequeños papeles y, sobre todo, dirigió cinco cortometrajes para la casa *Chanel* —en los que aparecen los atributos principales e intangibles de la marca (Sánchez de la Nieta, 2021)— e impulsó definitivamente la comunicación de la firma a través de *fashion films*. Los *fashion films* pueden definirse como:

Producciones audiovisuales, a modo de cortometrajes, al servicio de una marca, caracterizadas por un estilo comunicativo en el que predomina la belleza y la estética extremadamente cuidada del mensaje —heredada de la fotografía de moda—, sobre el producto y/o la marca en sí mismos (Del Pino y Castelló, 2015: 14).

Como señalan Alfonso Méndiz, Elisa Regadera y Gabriela Pasillas, los *fashion films* son una nueva forma de *storytelling* “que ha tenido una especial repercusión en las marcas de moda, porque ellas han descubierto una nueva manera de transmitir su identidad de marca (...) una técnica idónea para asociar determinados valores corporativos a relatos y personajes, con el fin de conectar con la parte emocional de sus públicos” (2018: 320)

En el caso de *Chanel*, los primeros *fashion films* —todavía muy rudimentarios, casi anuncios— se remontan a los años 70. Desde que Lagerfeld empezara a diseñar para la marca estos *fashion films* tomaron protagonismo recreando el universo de *Chanel*. Además de crecer en cantidad crecieron en calidad y muchos de ellos han sido dirigidos por cineastas de prestigio y protagonizados por actores y actrices famosos.

A pesar de la actualidad de este fenómeno, hay ya literatura académica muy abundante sobre cómo la llegada de internet, la digitalización, ha impactado en el modo de comunicar la moda —Sádaba (2015); Kalbaska, Sádaba y Cantoni (2018) y SanMiguel y Sádaba (2019)—; sobre el desarrollo de los *fashion films* y su relación con la publicidad —Méndiz et al (2018) y Díaz Soloaga y García Guerrero (2016)—; y, también, en concreto, sobre cómo ha desarrollado la célebre marca de moda su comunicación a través de estas piezas (Notario Rocha, 2018; Sánchez de la Nieta, 2021; Segarra-Saavedra y Frutos-Amador, 2018). Por su parte, Gómez Briceño y Durán Manso (2021) realizaron un análisis cuantitativo y cualitativo de los primeros 25 vídeos de *Inside Chanel*.

10.1.3. Contenido de *Inside Chanel*

En cuanto a los vídeos del canal de *Inside Chanel* pueden considerarse *fashion films* pero tienen características diferentes a los que hemos mencionado antes, los cortometrajes dirigidos por Karl Lagerfeld o por cineastas reconocidos y que cuentan, en la mayor parte de los casos, con las interpretaciones de actores y actrices famosos. El análisis de *Inside Chanel* muestra que estamos ante piezas más documentales, menos “cinematográficas”, pero que responden a un claro interés comunicativo. Antes de analizar estas características, vamos a realizar una síntesis del contenido del canal.

Tabla 16. Descripción del contenido de *Inside Chanel* (2012-2021)

Nº	Título	Descripción	Año	Duración
1	Nº 5 perfume	Origen y originalidad del perfume Chanel Nº5.	2012	4:18
2	Marilyn y Nº 5	En 2012, Chanel recupera una grabación de 1960 en la que la actriz Marilyn Monroe dice la célebre frase — que se convirtió en icónica— de que ella duerme con unas gotas de Chanel Nº5.	2012	2:33
3	Chanel y el diamante	Se explica la aportación de Chanel a la joyería y cómo transformó el modo de tallar y presentar los diamantes convirtiéndolos en una pieza más libre y versátil	2013	3:36
4	La chaqueta	Se explica por qué la chaqueta de <i>tweed</i> es una pieza mítica dentro del diseño de Chanel. La diseñadora aparece sentenciando que lo más difícil es que la mujer se mueva a sus anchas y el vídeo explica cómo esta chaqueta de corte masculino facilitaba el movimiento. Lagerfeld termina diciendo que es un clásico como los <i>jeans</i> y la camisa blanca.	2013	3:32
5	Coco	<i>Érase una vez</i> : relato de la biografía de Chanel desde que nace hasta que abre en 1918 <i>Maison Chanel</i> en París y muere el gran amor de su vida, Boy Capel.	2013	2:58
6	Mademoiselle	<i>Érase una vez</i> : sigue la biografía de Chanel desde 1918 hasta que empieza la segunda guerra mundial y se exilia en Suiza en 1945.	2013	3:16
7	Gabrielle Chanel	<i>Érase una vez</i> : Coco Chanel regresa en 1954 a París, desde ese momento hasta que fallece en 1971 la diseñadora consolida su estilo y su fama mundial.	2014	3:01
8	Coco según Karl	El diseñador de <i>Chanel</i> , Karl Lagerfeld, destaca algunos rasgos de la biografía de la diseñadora	2013	3:16
9	Chanel según Karl	En esta segunda parte de la entrevista, Lagerfeld habla de algunas características del estilo <i>Chanel</i> y cómo las ha adaptado él a la actualidad	2013	2:43
10	León	Se explica la simbología del león para Chanel, se veía reflejada en este animal que es audaz, instintivo, apasionado y radiante, que enseña las garras para	2014	1:33

		protegerse —como la diseñadora— y para proteger sus secretos.		
11	Los colores de Chanel	La gama cromática de <i>Chanel</i> se compone de: blanco, negro, beige, oro y rojo. Cada uno de estos colores está asociado a la biografía de la diseñadora y a una simbología muy concreta.	2014	3:21
12	El París de Chanel	Recorrido por algunos lugares emblemáticos para la marca: la <i>Rue Cambon</i> 31, el <i>Ritz</i> o <i>Le grand Palais</i> .	2014	3:21
13	Alta costura	A través de la descripción de las 130 horas necesarias para elaborar una chaqueta, se resume el concepto de alta costura de la marca (trabajo serio, pruebas, costura a mano, detallismo, etc.).	2016	3:49
14	El vocabulario de Chanel	Un breve recorrido por la “gramática” de <i>Chanel</i> : el bolso, el vestido negro, la bisutería, la camelia, la cadena, los zapatos bicolor, las perlas y el <i>tweed</i> .	2016	3:28
15	Autorretrato de un perfume	En primera persona, el perfume <i>Chanel n° 5</i> resume su historia y lo que significa dentro de la marca.	2016	2:22
16	La camelia	En primera persona, la camelia explica por qué es la flor de Chanel y su evolución dentro de las prendas de la marca.	2016	2:19
17	Las paradojas de Chanel	Chanel fue capaz de inspirarse en la austeridad de un orfanato y el lujo de un palacio; tomar el guardarropa masculino y crear un estilo ultrafemenino, crear ropa bella y cómoda a la vez. Y con estas paradojas permitió “que las mujeres sean vulnerables e invencibles, musas y artistas, enamoradas e independientes”.	2016	1:52
18	Gabrielle: una rebelde de corazón	El vídeo se adentra en la filosofía de vida de Chanel, que sentenciaba “he decidido quién quiero ser y es lo que soy”.	2017	1:35
19	El tiempo según Chanel	Reflexión de Chanel sobre el tiempo y la importancia que daba a vivir el presente	2017	1:31
20	Gabrielle: la búsqueda de la libertad	Este vídeo sigue analizando la filosofía vital de la diseñadora subrayando que su vida fue una búsqueda para conseguir la libertad.	2017	2:07

21	Gabrielle: la búsqueda de la pasión	Analiza qué significa para Chanel la pasión y lo resume en tres verbos: apropiarse, atreverse y crear.	2017	2:04
22	Deauville	Resume la estancia de Coco Chanel en Deauville y la importancia de esta ciudad en su biografía	2018	2:29
23	Biarritz	Coco Chanel abre su primera casa de costura en Biarritz, gracias a un préstamo de Boy Capel. El éxito y la fama llegarán enseguida y con ellos la total independencia económica.	2018	2:30
24	Venecia	Para escapar de la tristeza por la muerte de Boy Capel, en 1920 Chanel viaja a Venecia. En esta ciudad encuentra inspiración para muchos de sus diseños y entra en contacto con aristócratas y artistas.	2018	2:36
25	Gabriel Chanel: rumbo al nuevo mundo	Para Chanel, América era un mito ya que había inventado la historia de que su padre había cruzado el Atlántico para encontrar fortuna. En 1931 viajará a Hollywood, pero la industria del cine, que la había solicitado, ve su estilo demasiado sobrio. De todas formas, América siempre valoró a Chanel y, cuando regresa en 1954, tendrá mucho apoyo en los medios de comunicación y la sociedad americana.	2019	3:21
26	Él es la musa	Los hombres de Chanel y cómo influyeron en su estilo.	2020	2:12
27	Gabrielle Chanel y las artes	Vídeo conceptual que recuerda la relación de Chanel con las diferentes artes y artistas y subraya su carácter de creadora.	2020	1:33
28	Gabrielle Chanel y el cine	Relación de Chanel con el mundo del cine —actores y directores de cine— y cómo vivió su vida como si fuera una película.	2020	2:27
29	Gabrielle Chanel y la danza	Relación de Chanel con la danza, bailarines y creadores de ballets. Para Chanel la danza era audacia y elegancia.	2020	1:57
30	Gabrielle Chanel y la literatura	Chanel leía como escape y soñaba en convertirse en heroína. Facilidad para elaborar máximas. En el fondo, anhelaba convertirse en una figura literaria	2020	1:54

31	Gabrielle Chanel y la música	Relación de la diseñadora con la música, desde los cantos que escuchaba en la abadía de Aubazine hasta su trabajo como corista, y la variedad de sus gustos musicales.	2021	1:44
32	Nº5, 100 años de fama	El mítico perfume de la marca cumple 100 años. Algunos atributos del que denominan “perfume de los perfumes”.	2021	3:09

Fuente: elaboración propia. Descripción del contenido *Inside Chanel* (2012-2022).

Como se ha señalado, casi todos los vídeos responden a un formato muy similar: imágenes editadas a un ritmo rápido, con un diseño muy cuidado y una locución que aporta datos y, sobre todo, conceptos. Cada pieza está planteada de manera individual (es decir, se puede entender sin necesidad de ver el resto), aunque algunas se organizan de modo seriado: por ejemplo, hay tres capítulos correlativos (5, 6 y 7) que empiezan de la misma manera “Érase una vez” y que cuentan la biografía de Chanel en tres episodios. Los vídeos de 2017 (18-21), que ahondan en la filosofía de vida de Chanel, terminan con un “continuará” pues hay una unidad temática. Los vídeos del año 2018 y 2019 (vídeos 22-25) se centran en la relación de Chanel con las ciudades, mientras que los seis últimos, sin tener en cuenta el vídeo homenaje del centenario (vídeos 25-31) siguen un esquema idéntico de relacionar a Chanel con diferentes fuentes de inspiración (el cine, la música, el arte o sus amigos y amantes). En cuanto al narrador, la mayoría de los vídeos están narrados en tercera persona menos las dos entrevistas a Karl Lagerfeld (vídeos 7 y 8) y los vídeos 15, 16 y 32 (*Autorretrato de un perfume, La camelia, Nº5 100 años de fama*) que están narrados en primera persona.

De todas las piezas, son especialmente interesantes para nuestro análisis —y son los que iremos estudiando más detenidamente— once vídeos: el primero, por ser el que inicia la serie; los vídeos 5-8 porque se centran en la biografía y atributos de la marca; y los vídeos 17-21 porque resumen la filosofía de Chanel.

10.2. Análisis de aspectos comunicativos

10.2.1. Emisor, receptor y mensaje

Se trata de confirmar que estamos ante una acción de comunicación institucional. Y para eso comprobaremos si se puede hablar de que *Inside Chanel* es un tipo de comunicación realizada por una institución, dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad y que tiene como objetivo, además de establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquirir una notoriedad adecuada a sus fines (Laporte, 2002).

Como señalamos anteriormente, *Inside Chanel* es una serie de vídeos que se inician en octubre del año 2012 con una pieza que relata el nacimiento del perfume *Chanel Nº5*, probablemente el producto más icónico de la firma. En el año 2011, el periodista americano Hal Vaughan publicó *La guerra secreta de Coco Chanel*, biografía que documentaba la relación de la diseñadora con el régimen nazi y su presunto antisemitismo. Aunque la relación de Coco Chanel con el oficial nazi, Hans Gunter von Dincklage, era conocida, la investigación de Hal Vaughan demostraba que no solo se trató de una relación sentimental. El impacto de la publicación y la repercusión en los medios internacionales fue notable y la casa Chanel se vio obligada a emitir un comunicado (EFE, 2011) en el que, entre otras cosas:

1. Defendía el papel de Coco Chanel como intermediaria en el conflicto mundial, gracias a sus múltiples relaciones y a su amistad con Winston Churchill.
2. Recordaba que los dueños de la marca —los Wertheimer— son una familia judía y la relación que mantuvo hasta el final de su vida con muchos amigos judíos (aspecto que, según el comunicado, hacía muy poco probable su presunto antisemitismo).
3. Y, concluía finalmente con un lacónico “los hechos siempre serán un misterio”. En este contexto de cierta crisis reputacional, nace el canal *Inside Chanel* con un primer vídeo que recuerda el impacto del perfume y de la propia Coco Chanel en

la moda. Este primer vídeo es paradigmático porque se traza un paralelismo absoluto entre el perfume y la modista.

En esta tabla reproducimos el contenido del vídeo, la voz en off. Como puede comprobarse, hay dos líneas de discurso. Por una parte, se va narrando la historia del perfume y, por otra, se va hablando de las cualidades del perfume, unas cualidades que se identifican con la persona de Chanel y con los intangibles de la marca.

Tabla 17. Análisis vídeo 1 *Inside Chanel: n°5, el perfume*

Historia del perfume	Definición del perfume (y de Coco Chanel)
Por primera vez, una modista va a revolucionar el mundo del perfume creando, en 1921, su propia fragancia, la primera en su género. Coco Chanel quiere un perfume de mujer con olor a mujer. El perfume es tan importante como la indumentaria. Recurre a Ernest Beaux, perfumista de los zares y Beaux le compone un buqué de más de 80 aromas. Lleva por nombre un número -5- y se presenta en un frasco de laboratorio. Entra en el MOMA de Nueva York. Y Andy Warhol le dedica una serie de serigrafías. En la Liberación de París los soldados estadounidenses hacen cola en la rue Cambon para comprar frascos para llevar a sus mujeres y novias. Por primera vez N°5 protagoniza una nueva forma de publicidad para un perfume. Entra en la leyenda cuando Marilyn Monroe revela que para dormir se pone solo unas gotas de N°5. Lista de <i>celebrities</i> que encarnan Chanel N°5 Por primera vez el más femenino de los perfumes es representado por un hombre: Brad Pitt.	Por primera vez número cinco <i>desafía a las convenciones de la época</i> Un perfume <i>abstracto y misterioso</i> que irradia una extravagante riqueza floral. <i>Puro, austero, depurado</i>, de línea minimalista el frasco de N°5 <i>contrasta con los artificiosos y empalagosos nombres y frascos de los años 20</i>. Su sobriedad firma su <i>intemporalidad</i>. El frasco original <i>se adapta imperceptiblemente a su tiempo</i>. N°5 <i>resiste a los caprichos de la moda</i> y al paso del tiempo como si Mademoiselle Chanel hubiera dado con la <i>fórmula del eterno femenino</i>. Por primera vez un perfume creado en 1921 sigue siendo el más vendido y el <i>más célebre</i> del mundo.

Fuente: elaboración propia. Contenido vídeo 1 de *Inside Chanel: n°5 El perfume*

El mensaje final es que Coco Chanel, como su creación, desafió las convenciones de la época, fue abstracta, misteriosa e imposible de descifrar, pura, austera, sobria,

femenina, minimalista, intemporal, se adapta imperceptiblemente a su tiempo y resiste a los caprichos de la moda y el paso del tiempo. Es un icono del siglo XX, quizás el más célebre, y ha alcanzado la fórmula del eterno femenino.

Solamente con esta pieza —que, no hay que olvidar, es la primera de actualmente 32— la marca transmite un mensaje absolutamente articulado a sus públicos. Un mensaje que, además, pretende cerrar algunos interrogantes que había abierto la publicación de la biografía de Vaughan subrayando el carácter misterioso —se afirma dos veces— y añadiendo un dato histórico —cuando afirma que, en la liberación de París, los soldados estadounidenses acudían a la *rue Cambon* número 31 a comprar perfumes para sus novias y mujeres— que remite directamente a la afirmación que sostenía el comunicado antes citado que señalaba el papel de Chanel como mediadora internacional. Este vídeo puede analizarse con relación al último, el 32, que, con motivo de la celebración del centenario del perfume, repite muchas de las ideas del primer vídeo.

El resto de los vídeos seguirán un esquema similar, desarrollando tanto la biografía de Chanel como los atributos de la marca. Es decir, el objetivo del canal es un objetivo comunicativo con un propósito claro de transmitir una notoriedad y tratar de paliar aspectos menos positivos vinculados a la creadora de la marca.

Por otra parte, es una comunicación que se dirige a los públicos de la marca de moda que son, en primer lugar, los más cercanos a la marca —primero empleados y después compradores— y, en segundo lugar, a un público muy general ya que hablamos de una firma internacional conocida por millones de personas que, quizás, nunca comprarán un artículo de *Chanel* pero que tienen interés por las tendencias de moda o por los famosos que sirven de modelos de la marca o que, simplemente, encuentran la publicidad de *Chanel* en marquesinas, redes sociales o en anuncios de televisión.

De todas formas, es necesario señalar las diferencias entre la relación de la marca con los públicos en este caso y en el caso que estudiamos anteriormente (beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri). Al hablar de la comunicación de esta ceremonia religiosa, hablábamos de la existencia de un primer público —el llamado público interno— ampliamente identificado con la organización ya que son los miembros de la propia

institución de la iglesia católica. Además, es un tipo de público cohesionado por unas creencias y valores muy íntimos y, por lo tanto, muy fuertes.

En el caso de la comunicación de marca (que es en el que nos encontramos), los públicos tienen otro tipo de relación totalmente diferente. En este caso, los llamados públicos internos los forman los dueños y trabajadores de la marca, pero también se considerarán públicos internos los consumidores de la marca, que nunca tendrán una vinculación tan fuerte como los miembros de una organización. Esto tendrá consecuencias en el modo en el que la marca se relaciona con los públicos y en el tipo de comunicación que realiza. Por otra parte, hay que considerar, además, que estamos ante una marca de moda unisex pero tradicionalmente más dirigida a las mujeres; una marca de lujo, que implica un alto poder adquisitivo y que, precisamente por esto, no está dirigida en primer lugar a los jóvenes. Es decir, el público al que se dirige *Chanel* es mucho más acotado que el público al que se dirigía la comunicación en el caso anterior.

Pero, en cualquier caso, podemos concluir que sí estamos ante un ejemplo de comunicación corporativa en la que una marca emite un mensaje a sus públicos. Al ser una marca internacional, el *site* está pensado para un público internacional y, de hecho, los vídeos están narrados en inglés y, en la mayoría de los casos, están subtítulos en doce idiomas.

10.2.2. Modelo comunicativo

En cuanto al modelo comunicativo, en este caso —como en el caso anteriormente estudiado, el de Guadalupe Ortiz de Landáuzuri— encontramos rasgos predominantes del tercer modelo de Grunig —el *asimétrico bidireccional*— ya que hay un liderazgo claro del discurso por parte de la marca, pero encontramos también rasgos del primer modelo —el de *agente de prensa*— un modelo inexistente en el caso anterior. Como señalamos en el capítulo 1, aunque el modelo denominado *agente de prensa* es un modelo denostado y que, en cierto modo, pertenece al pasado, sigue estando vigente —depurado de sus rasgos más negativos— en la comunicación publicitaria y no hay que olvidar que el objetivo de una marca de moda, además de comunicar sus valores intangibles, es vender productos. La comunicación de marca tiene muy en cuenta la necesidad de persuadir al

posible futuro cliente y, en ese sentido, hablaríamos del primer modelo de Grunig. Este aspecto es interesante porque, cuando analicemos la estrategia dramática y emocional de los vídeos percibiremos que hay aspectos de la biografía de Chanel o de la historia de la marca que se subrayan o se eluden según colaboren o no a la persuasión del cliente.

Por último, podemos señalar que, al colgar los vídeos en el canal de *Youtube* de *Chanel*, se puede hablar de una cierta apertura al cuarto modelo de Grunig —el *bidireccional simétrico*— al permitir la conversación con los públicos. Es, de todas formas, una apertura bastante tímida porque los comentarios son escasísimos en relación a los visionados.

10.2.3 Rasgos del paradigma de la sociedad de la información y del conocimiento

En cuanto a los rasgos del paradigma de la sociedad de la información, podemos reconocer bastantes por la propia naturaleza del producto que estamos analizando, que es un contenido digital pensado para una rápida viralización.

Por ejemplo, comprobamos que hay una *exuberancia* en los contenidos, en primer lugar, porque son muchos vídeos —32— en los que se nos aportan una gran cantidad de datos. La narración es muy comprimida. Esto puede verse en los tres vídeos que resumen la biografía de Chanel. En total, el metraje no llega a los 10 minutos y, sin embargo, están condensados todos los momentos importantes de su vida. Hay también una cierta *omnipresencia* porque, además de en la página web de *Chanel* y en el canal de *Youtube* de la marca, podemos encontrar los vídeos en multitud de medios digitales y páginas de moda que reproducen los vídeos en artículos, reportajes, etc.

Como señalábamos, los materiales se han elaborado pensando en la *irradiación*, que no haya fronteras para la información y en la *velocidad* del material digital.

Como en el caso que estudiamos anteriormente, no hay *desorientación*, ya que hay un líder claro en la conversación, que es la propia marca. Y sí hay un esfuerzo de *innovación*. La estética utilizada en los vídeos es novedosa, es un lenguaje audiovisual en cierto modo rompedor y muy actual y, por otra parte, supone también un paso fuerte de

innovación la entrada de las marcas de moda en el mundo digital y en las redes sociales: supone asumir un riesgo de democratización y romper una cadena de cierta desconfianza, especialmente del sector del lujo, hacia internet (Sádaba, 2015).

Sin embargo, por las características que señalábamos al definir los públicos a los que se dirige Chanel, hay otros rasgos señalados por Trejo Delarbre que no encontrábamos en el caso anterior y sí reconocemos en este. Por ejemplo, en el binomio *multilateralidad/centralidad* observamos que hay un centro estratégico muy claro que es el que emite los mensajes —la propia marca— y elabora unos productos de una gran calidad audiovisual que no es fácil replicar con ese grado de calidad. En cuanto a la *interactividad/unilateralidad* y su relación con la pasividad de parte de la comunidad observamos que, efectivamente, en este tipo de información sí puede darse. Los vídeos de *Inside Chanel* tienen un objetivo informativo, y es significativo que, como señalábamos antes, en un canal que tiene dos millones de suscriptores y con algunas piezas que superan el millón de visionados, el número de comentarios apenas llegue a mil en el mejor de los casos. Este hecho podría ser una manifestación de lo que señala Trejo Delarbre de una *ciudadanía pasiva*. En cuanto a la *desigualdad*, en este caso, además de la posible brecha digital, habría que hablar de una desigualdad económica que, lógicamente, alejará a muchas personas del interés por los vídeos de este canal. Lo mismo en relación a la *heterogeneidad* y a la *colaboración*. Podríamos decir que estar ante un *target* más acotado significa un menor alcance de la comunicación, que no tiene que ser a priori negativo porque estamos hablando de una comunicación comercial con un cierto carácter de exclusividad.

En resumen, podríamos concluir que, aunque no encontremos en los vídeos de *Inside Chanel* todas las características que definen la comunicación en la sociedad de la información, sí encontramos muchos de los rasgos de esta comunicación: entre otros, la exuberancia, la omnipresencia, la irradiación, la innovación, la desigualdad, la pasividad, etc. Y, además, es un producto directamente relacionado con la comunicación digital, que es la propia de esta sociedad de la información.

10.2.4. Rasgos del paradigma narrativo

El carácter narrativo de esta iniciativa es claro desde el principio. De hecho, los vídeos de *Inside Chanel* se agrupan en la página web oficial en un apartado que se denomina “Las historias” y están diseñados como pequeños cuentos o relatos sobre Chanel y la marca.

En algunos casos, hasta el modo de relatar conecta directamente con las narraciones orales. Es el caso del primer vídeo que repite continuamente “*For the first time*” para hacer avanzar el relato, o el caso de los tres vídeos más estrictamente biográficos en los que se repite como *leitmotiv* para introducir cada uno de los sucesos que se narra una de las fórmulas más universales para contar un cuento “*Once upon a time...*”.

Como señalábamos en el capítulo 2, y comprobamos en el caso anterior, las razones narrativas no se apoyan tanto en datos o argumentaciones lógicas cuanto en cuestiones de biografía, cultura, historia y carácter y las 32 historias de *Inside Chanel* podrían estudiarse precisamente teniendo en cuenta estos factores. Cada una de las piezas investiga o bien en la *biografía* de Chanel, o en el *momento histórico* que vivió, o en la *cultura* y valores de la marca, o en el *carácter* de la fundadora y de su estilo de trabajar, diseñar y vestir. Apenas se aportan datos informativos —exceptuando fechas y lugares que son importantes para contextualizar la biografía—, ni numéricos, ni grandes razones lógicas. El discurso de *Inside Chanel* sigue otros parámetros: unos parámetros narrativos. Por lo tanto, podemos concluir que estamos ante un material comunicativo que sigue el modelo del paradigma narrativo de Walter Fisher

10.2.5. Presencia de personaje

Para concluir este análisis de cuestiones comunicativas, comprobamos que hay una presencia importante del personaje en la comunicación, ya que todo el *site* gira en torno a la persona de Coco Chanel. Y, como veíamos antes, incluso en las piezas dedicadas a algún artículo —como el perfume o la camelia—, el mensaje sigue

articulándose en torno a la figura de la diseñadora, como analizaremos con más detenimiento al estudiar las estrategias dramáticas y emocionales de los vídeos.

En resumen, podemos concluir que *Inside Chanel* es un producto de comunicación corporativa, con un objetivo concreto, que sigue el modelo bidireccional asimétrico de Grunig —con algunos rasgos del modelo de *agente de prensa* y otros del *bidireccional simétrico*—, que se estructura según los principios del paradigma narrativo de Fisher y que cuenta con la presencia de un personaje —la fundadora de la marca— como elemento fundamental del discurso.

Vamos a analizar ahora si puede observarse también en este producto comunicativo elementos de escritura cinematográfica y el modo en el que se utilizan estos elementos.

10.3. Análisis de herramientas de escritura cinematográfica

10.3.1. Estructura dramática y estrategia emocional

Se trataría ahora de estudiar qué dinámicas de conflictos encontramos en los vídeos. Para no hacer excesivamente extenso el estudio de este caso, como señalamos, vamos a centrarnos en 11 vídeos:

1. *Vídeo 1: Chanel n°5, el perfume*: en el que se narra el origen del producto más icónico de la marca, analizado anteriormente.
2. *Vídeo 5: Coco*: en el que se narra la vida de Chanel desde que nace hasta 1918, año en el que muere el que fuera el gran amor de su vida: Boy Capel. Entre otros hitos, el vídeo habla del abandono de su padre (al que no vio desde que tenía 12 años), sus años en un orfanato detrás de un convento y cómo la cercanía de la Abadía de Aubazine inspiró parte de su estilo (la austeridad y el negro por los hábitos de las monjas, y el barroquismo por las vestimentas sagradas). Cuenta también sus inicios en la costura y en el canto, los diseños de sombreros, su

relación con Boy Capel y cómo abre sus primeras tiendas en Deauville, Biarritz y París. En sus primeros diseños ya se intuye la ruptura: Chanel acorta las faldas, libera la cintura, prescinde del corsé y se corta el pelo. En 1918 abre su célebre *Maison Chanel* en la *Rue Cambon 31* y fallece Boy Capel en un accidente de tráfico. El vídeo termina con una sentencia de Chanel: “o muero también o termino lo que empezamos juntos”.

3. *Vídeo 6: Mademoiselle*: relata la vida de Chanel desde 1918 hasta que estalla la segunda guerra mundial. Chanel viaja a Venecia y conoce a Misia, que será su amiga, musa y confidente. Misia le presenta a muchos artistas, entre otros a Ravel, Picasso y Stravinsky y Chanel empieza a crear diseños para ballet y espectáculos. En 1921 conoce a Ernest Beaux, perfumista de los zares que le ayudará a crear el mítico perfume *Nº5*, en 1921. De su relación con el duque de Westminster y la aristocracia inglesa extrae la inspiración de las chaquetas de *tweed* y el punto. Después pondrá de moda el vestido negro y los diamantes. Prueba suerte en Hollywood, pero le desagrada la industria del cine, regresa a Francia y se instala a vivir en el Ritz. En 1936 se enfrenta a una huelga de sus 4000 trabajadores. Cuando se anuncia la II Guerra Mundial Chanel tiene 55 años y decide cerrar la boutique de la *rue Cambon*: “no es tiempo para vestidos”, afirma, y se exilia a Suiza.
4. *Vídeo 7: Gabrielle Chanel*: el vídeo arranca en 1954, con el primer desfile en París después de la guerra. La prensa francesa la considera acabada y las críticas son feroces, pero en Estados Unidos celebran su regreso y, en pocos años, Chanel recupera su fama. Las grandes estrellas de Hollywood visten a diario su mítico traje de chaqueta, sus zapatos de puntera negra y su bolso de cadena. Los últimos años de su vida los pasa sola y trabajando sin descanso. Muere en el Ritz el 10 de enero de 1971. Un domingo, el único día que no trabajaba.
5. *Vídeo 8: Coco según Karl*: el vídeo es una breve entrevista en la que Karl Lagerfeld habla de su admiración por Coco, resaltando algunos rasgos de su biografía; por ejemplo, cómo comenzó desde cero. Explica que la carrera de Chanel no se hizo en 24 horas y que es especialmente importante su carisma.

“Chanel tenía algo irresistible, una gracia natural, una belleza endiablada y mucho cabello, la frente baja, las cejas muy marcadas. (...) El éxito era mucho más difícil para una mujer. Dicen que era una época dorada, pero era una edad sórdida”, afirma Lagerfeld. También explica el diseñador como Coco Chanel fabricaba leyendas sobre su vida.

6. *Vídeo 9: Chanel según Karl*: segunda parte de la entrevista en la que Karl Lagerfeld resume algunos de los atributos de la marca. Señala cómo, para él, Chanel encarna la primera diseñadora que imprime modernidad a la mujer. “Tenía estilo. Y era más divertida que el resto. Se sentía bien con ella misma. (...) La elegancia según Chanel es un espíritu, implica cierta abnegación”, afirma. Destaca la importancia del sastre *Chanel* y explica también el proceso que hizo él mismo para adaptar el estilo de *Chanel* a los tiempos, mezclando la elegancia de *Chanel* con la exageración de los años 80. Finalmente, Lagerfeld añade una idea que conecta con la importancia del *storytelling* para la marca. El diseñador alemán afirma que cuando se compra un producto *Chanel* se compra una idea, y llega a afirmar que el estilo de *Chanel* es una idea grabada en una especie de memoria universal. Es una leyenda que se ve. Esta sentencia conecta directamente con las ideas de Campbell y Vogler sobre el mito que se analizaron en el capítulo 7.
7. *Vídeo 17: Las paradojas de Chanel*: Este vídeo tiene importancia desde el punto de vista del contenido porque refleja las contradicciones de la vida de Chanel y las de su creación. Estas paradojas están presentadas como una fuente de riqueza creativa. El vídeo señala cómo Chanel encontró inspiración en la austeridad de un convento y en el lujo de un palacio, o cómo adoptó el guardarropa masculino para vestir a las mujeres de una manera ultrafemenina y termina subrayando que las paradojas de Chanel “permiten a las mujeres ser absolutamente todo, vulnerables e invencibles, musas y artistas, enamoradas, e independientes”.
8. *Vídeo 18: Gabrielle: una rebelde de corazón*: “He decidido quién quiero ser, y es lo que soy”. La vida de Gabrielle Chanel se puede resumir en tres aspectos: elegir, desear y ser”. Así comienza este vídeo, que resume la rebeldía de Chanel, su deseo de independencia y la continua reafirmación de su personalidad.

9. *Vídeo 19: El tiempo según Chanel*: Chanel confesaba que solo sabía vivir el presente y esta idea impregna su creación y su gusto por la actualidad, sus inquietudes culturales, el estar insertada en la sociedad y cultura de su tiempo.
10. *Vídeo 20: Gabrielle, la búsqueda de la libertad*. “Conquistar, dominar, amar. Para Gabrielle Chanel, estos tres verbos se combinan para definir la libertad. Su propia libertad. Feroz, preciada, soberana. Incondicional. Conquistar su independencia. No deberle nada a nadie salvo a sí misma”. Así arranca este vídeo, que resume también uno de los retos más importantes de la diseñadora: conquistar su libertad.
11. *Vídeo 21: Gabrielle, la búsqueda de la pasión*: Resume de nuevo en tres verbos lo que significaba la pasión para Chanel: apropiarse, atreverse, crear. Apropiarse de la belleza donde esté, de la inspiración que le proporcionan sus amigos artistas, y apropiarse de su tiempo. Averse a arriesgar, a dejarse llevar por la pasión y el instinto a la hora de innovar y crear a través del trabajo y la excelencia.

En primer lugar, vamos a analizar la estructura dramática que podemos encontrar en los vídeos de *Inside Chanel*. En cuanto a la dinámica de conflictos, la historia de Chanel en los episodios analizados se cuenta a partir de dos tramas interiores, *trama del desvalido* y *trama del ascenso*, y sobre todo, una trama externa de *búsqueda*. También encontramos una *trama de transformación*, pero menos significativa, y alguna *subtrama de relación* (*afectiva* y *de amistad*) pero que tampoco tienen una fuerza especial. En el fondo, *Inside Chanel* narra la historia de una mujer desvalida, huérfana, abandonada, que fracasa en su primer intento de ser artista pero que, gracias a su fuerte carácter y voluntad férrea, a su talento y a su constancia, consigue ascender y conseguir el éxito, la independencia económica y, con esta independencia, lo que ella entendía por libertad.

Al contrario del caso de Guadalupe Ortiz de Landázuri, donde los conflictos internos tenían más importancia, en este caso el relato se articula alrededor de un conflicto externo de búsqueda. Chanel aparece como una persona en constante búsqueda; de hecho, dos de los vídeos incluyen este término (los vídeos 20 y 21: *Chanel y la búsqueda de la*

libertad y Chanel y la búsqueda de la pasión). En los otros vídeos se repite a menudo la idea de la búsqueda de Chanel para conseguir su libertad —entendida fundamentalmente como independencia y autoafirmación— y conseguir la libertad de las mujeres; que pudieran moverse, trabajar y abandonar una vestimenta que las constreñía. En cierto modo, es el *leitmotiv* de los vídeos: una chica desvalida que busca conquistar su libertad y su independencia y lo consigue.

La definición de desvalido, según el Diccionario de la RAE, es “persona desamparada, privada de ayuda y socorro”. El desvalido es vulnerable y dependiente. Una niña huérfana de madre, pobre, abandonada por su padre y refugiada en un orfanato es un ser desvalido, es alguien que necesita ayuda —por ser niño— y no la tiene —por sus circunstancias—. Chanel es una chica desvalida que lucha por salir de esa situación de vulnerabilidad y dependencia. Será uno de los objetivos de su vida. Y lo conseguirá gracias a su trabajo que le permitirá ascender económica y socialmente. Decíamos antes que, aunque podríamos hablar de una transformación en la historia de una niña pobre que se convierte en la diseñadora más reconocida de la historia, la realidad es que, así como percibimos el arco de transformación de Chanel de ser desvalido a ser autosuficiente (*trama del desvalido*) o de ser inferior —social y económico— a ser superior —en clase social y condición económica (*trama de ascenso*)—, apenas se percibe una transformación interior en la personalidad o el carácter de Coco Chanel.

Las biografías señalan, y en los vídeos de *Inside Chanel* también se afirma, que Chanel guardó su intimidad y creó su propia historia, esto hace que las historias personales, sus conflictos de relación y sus conflictos más íntimos, así como sus conflictos de relación —salvando quizás el sufrimiento que le provocó la muerte de Boy Chapel—, estén ocultos, no se desarrollen y, al final, tengan mucha más fuerza los conflictos externos. Pero, en cualquier caso, y a pesar de estas limitaciones y de que probablemente la serie *Inside Chanel* tendría más impacto si se hubieran trabajado un poco más las tramas interiores y de relación y no se hubieran omitido los aspectos más conflictivos de su vida, podemos concluir que esta serie tiene una estructura dramática en la que destaca una *trama externa de búsqueda* y dos *tramas interiores* —del *desvalido* y *ascenso*— y en la que encontramos, aunque limitada, una dinámica de conflictos internos, externos y de relación.

En cuanto a la estrategia emocional, del análisis de estos vídeos puede concluirse que el género que predomina es el drama. La vida de Chanel tiene algunos momentos trágicos —la muerte de su madre, el abandono de su padre, la muerte del que ella consideraba su gran amor, Boy Capel— y también momentos positivos, ya que Chanel gozó en vida del éxito y la fama, viajó por el mundo y disfrutó de la amistad y compañía de muchos. La mayoría de las biografías de Chanel —y también los vídeos que estamos analizando— transmiten el carácter dramático de la vida de la diseñadora que aparentemente lo tuvo todo —fama, prestigio, dinero, amantes, amigos— pero que muere sola en un hotel después de pasar los últimos años de su vida absorbida por el trabajo y con múltiples desencuentros con amigos y empleados por su complejo carácter (esto último se elude en los vídeos de *Inside Chanel* pero se conoce por diferentes testimonios y biografías).

Otro de los elementos que habría que analizar en la estrategia emocional es la presencia de historias interiores y la *apuesta emocional* que, como ya hemos señalado, es el término que utiliza Karl Iglesias para definir “aquello que está en riesgo o el beneficio emocional que puede obtenerse de una situación concreta” (Iglesias, 2007: 38). En este caso, aunque las historias interiores —y, en general, la intimidad de Chanel— estén muy veladas, sí hay una *apuesta emocional* clara que se plantea en la decisión con la que Chanel actuó para conseguir su meta: la independencia y la libertad. Para Chanel de esta meta dependía todo y por eso —como veremos más adelante— tomó decisiones difíciles.

10.3.2. Tridimensionalidad del personaje

Se trata de analizar ahora si encontramos en los vídeos la tridimensionalidad que Lajos Egri consideraba importante para dotar de fuerza a los personajes. En los vídeos analizados vemos que puede encontrarse esta triple faceta:

1. *Fisiológica*: Esta dimensión se presenta con claridad porque en todos los vídeos aparecen imágenes de la propia Chanel y, en algunos casos, hasta fragmentos de entrevistas en los que podemos escuchar su voz. Vemos directamente sus características físicas —complexión, color de pelo y ojos, etc.— y además en

diferentes momentos de su vida. Frente al caso anterior —el de Guadalupe Ortiz de Landázuri— donde existían solo 50 fotografías y no había ninguna grabación de audio o vídeo, las imágenes de Coco Chanel —que vivió una larga vida rodeada de las cámaras de los fotógrafos— son muy abundantes y la prueba son estos vídeos que se apoyan en centenares de fotografías de la diseñadora.

2. *Sociológica*: Hay múltiples datos en los vídeos que subrayan el perfil sociológico de Coco Chanel: su condición de huérfana, el abandono de su padre, la existencia de varios hermanos y su educación austera en una abadía. Se nos habla de sus aficiones —la lectura, la música—, de sus ideas sobre la mujer (que hoy definiríamos como feministas) o sobre las relaciones de pareja. Sabemos también por los vídeos que era una persona liberal en sus costumbres. No se nos dice nada, sin embargo, de sus ideas políticas quizás, entre otras cosas, porque, como se ha señalado, los vídeos se elaboran en un contexto de cierta crisis por la relación de Chanel con el régimen nazi y las acusaciones de antisemitismo. Quizás este contexto es el que explica que no aparezca en los vídeos la relación de Chanel con Hans Gunter von Dincklage (cuando se citan el resto de sus relaciones sentimentales) y que tampoco se hable de su relación —conflictiva— con los Wertheimer, una familia judía que, desde 1924 hasta la actualidad, son los dueños de la marca.

3. *Psicológica*: aunque, como ya hemos señalado, el estudio de la intimidad del personaje no es todo lo rico que podría esperarse, la realidad es que encontramos en los vídeos algunos rasgos psicológicos que nos permiten dibujar un cierto retrato de Chanel. Se nos habla de una mujer decidida, valiente (la palabra audacia se repite en muchos vídeos), tenaz y constante. Se nos habla de su perfeccionismo en el trabajo, de su sensibilidad artística y de la lealtad hacia sus amigos.

En resumen, podemos concluir que los vídeos de *Inside Chanel* sí reflejan la tridimensionalidad que defendía Egri como necesaria para crear personajes profundos, creíbles y con capacidad de conectar emocionalmente con el lector o espectador.

10.3.3. Tipología del personaje y arquetipo

Analizaremos ahora la tipología de personaje de Coco Chanel en los vídeos de *Inside Chanel* siguiendo el esquema que estudiamos en el capítulo 7. Antes de detenernos en el estudio hay que señalar que, al contrario que en el caso anterior, donde teníamos un personaje real muy poco fabulado, Coco Chanel dedicó una parte de su vida a crear su propio personaje, una leyenda, y esa leyenda es la que se transmite también en los vídeos de *Inside Chanel*. La dificultad que tiene este proceso de fabulación al estudiar la tipología del personaje es que siempre quedará la duda de qué hay real y qué inventado.

En cuanto a la *clasificación de Hipócrates*, podríamos decir que Coco Chanel fue una mujer extrovertida, con muchas amistades y con una gran valentía para afrontar nuevos retos... pero esto contrasta con dos hechos. El primero se elude en los vídeos, pero sabemos por testimonios y biografías que Coco Chanel, en los últimos años de su vida, se convirtió en una mujer solitaria —quizás porque ya lo era desde niña— y el segundo hecho es la mención que los vídeos hacen, y repiten en varias ocasiones, a los secretos de Coco Chanel y a su interés por guardarlos. Una persona extrovertida no suele caracterizar ni por ser solitaria ni por guardar secretos.

En cuanto a la estabilidad de su ánimo, los vídeos nos hablan de sus continuas relaciones amorosas que además terminaban a veces por cansancio, lo que nos habla de una cierta inestabilidad. Pero tampoco se aportan muchos más datos (que sí encontramos, por ejemplo, en algunas biografías que subrayan el carácter complejo de Coco Chanel). En resumen, podríamos decir que, según la clasificación de Hipócrates, y teniendo en cuenta el material analizado, Coco Chanel es una mujer que bascularía entre un temperamento *colérico* (extrovertido e inestable) y *melancólico* (introvertido e inestable).

En cuanto a las *tipologías de Jung* y siguiendo también el esquema que señalamos en el capítulo 7, podríamos decir que los vídeos de *Inside Chanel* nos muestran a la diseñadora como una persona en la que predomina la intuición y, en este caso, también la extroversión. Podríamos calificarla de *intuitiva extrovertida*: Si observamos la descripción que hace Sánchez-Escalonilla veremos cómo encontramos la mayoría de los rasgos de esta tipología “Se interesa en el mundo exterior como fuente de proyectos

futuros. A veces son visionarios y confían demasiado en sus instintos. (...) Aparentemente irracionales, su razón se manifiesta a veces desde el inconsciente. Tienen aspecto de tipos heroicos y geniales” (Sánchez-Escalonilla, 2001: 284-285).

En los vídeos de *Inside Chanel* se subraya continuamente ese carácter de genio, de intuición, de apertura a todo lo que ella podría traducir en arte. Por eso señalamos que, en ese sentido, sí que podemos hablar de Chanel como una mujer extrovertida porque su creación no sale de su intimidad, sino de su observación del exterior. Como hemos dicho y se afirma con insistencia en *Inside Chanel*, muchos de los artículos icónicos de la marca nacieron de las experiencias personales, de los viajes, de los amigos o de los amantes de la diseñadora.

Por último, hablaremos del arquetipo que más se repite en los vídeos de *Inside Chanel*. De los 12 arquetipos fundamentales sugeridos por Jung —el inocente, el hombre corriente, el explorador, el sabio, el héroe, el rebelde o forajido, el mago, el amante, el bufón, el cuidador, el creador y el gobernante— el que más aparece en los vídeos es el de creadora. Algunos de los rasgos que se atribuyen a este arquetipo destacan en la personalidad de Coco Chanel. El creador es innovador, original, suele ser perfeccionista, tiene rasgos de visionario e inventor. El creador valora mucho su libertad —indispensable para crear—, es inconformista y, en cierto modo, rebelde. En algunos casos, podría confundirse, de hecho, con el arquetipo de rebelde o forajido, pero mientras que el forajido huye del mundo exterior, el creador trata de estructurar el mundo a través de su arte (Barazarte, 2021). El creador ama su trabajo y, de hecho, muchas veces se presenta como adicto al trabajo. Con cierta frecuencia, este arquetipo se muestra como narcisista, al contemplarse él —o ella— misma como una obra de arte. Como podemos ver, todos estos rasgos aparecen continuamente en los vídeos de *Inside Chanel*.

Para finalizar, podemos resumir señalando que, en esta serie de vídeos, se ha cuidado mostrar la tridimensionalidad del personaje; se muestra a Coco Chanel con un temperamento con rasgos coléricos y melancólicos y una tipología intuitiva-extrovertida. Por último, el arquetipo más utilizado es el de creadora.

10.3.4. Motivación y meta//Necesidad y deseo

Como en el caso anterior vamos a analizar si en los vídeos de *Inside Chanel* podemos encontrar estos cuatro elementos que Seger y Truby consideraban necesarios para una correcta construcción del personaje.

10.3.4.1. Motivación y meta

Como ya señalamos, para Seger, este binomio constituye la espina dorsal del personaje. En los vídeos de *Inside Chanel* se refleja perfectamente este esquema.

La motivación —que es interna y nace del interior, de la historia personal de la diseñadora— es el deseo que tiene de independencia, de valerse por sí misma, de dejar de ser una desvalida para no vivir a expensas de nadie. Y, para conseguirlo, su meta es la independencia económica y el éxito profesional.

Las piezas de *Inside Chanel* abordan continuamente este doble aspecto: la motivación de Chanel, su deseo de libertad e independencia y la meta hacia la que dirige sus pasos: la excelencia profesional y el éxito.

Relacionado con este aspecto, hay que señalar que el deseo de estabilidad económica y de conseguir bienes económicos tiene que ver con su aspiración de independencia, no con un deseo material de acumular riqueza. De hecho, en los vídeos, aparece continuamente cómo Chanel fue extremadamente generosa con sus bienes, ayudando a sus amigos en momentos difíciles y haciéndolo de una manera desinteresada y con mucha discreción. Esto subraya aún más la motivación de Chanel, que no era de tipo material sino mucho más “espiritual”.

En cuanto a los rasgos que señala Seger como necesarios para que la meta que presenta la narración tenga fuerza emotiva —que lo que esté en juego merezca la pena, que eso que esté en juego choque directamente con el antagonista y que sea una meta difícil de conseguir— vemos en los vídeos de *Inside Chanel* que sí encontramos el primer y tercer elemento pero no el segundo. La meta merece la pena: que una persona desvalida

sea capaz de valerse por sí misma y consiga su independencia es algo valioso y además es algo difícil, sobre todo, si esa persona es un auténtico desvalido como ocurre en el caso de Chanel. Sin embargo, en los vídeos de *Inside Chanel*, no aparece ningún enemigo contra el que luchar. Los episodios más controvertidos que sabemos por las diferentes biografías —por ejemplo, los conflictos que mantuvo con los hermanos Wertheimer por la marca— no aparecen. Esta omisión resta fuerza a la veracidad y emoción del relato, aunque quizás tenga una explicación de tipo reputacional: como dijimos al principio del caso, la publicación del libro de Vaughan contenía, entre otras cuestiones, la acusación de antisemitismo y haber hablado de los conflictos de Chanel con esta familia judía quizás hubiera subrayado estas acusaciones. Por eso, aunque podemos hablar de que se cumplen las características que señala Seger no lo hacen de una manera completa.

10.3.4.2. Necesidad y deseo

En cuanto al binomio necesidad y deseo que señala John Truby, también encontramos en los vídeos de *Inside Chanel* rasgos de estos dos aspectos pero de nuevo observamos que, frente al caso anterior que hemos analizado —el de Guadalupe Ortiz de Landázuri—, no los encontramos de una manera tan trabajada y profunda. No tienen la misma fuerza emocional. Como señalábamos antes, la necesidad y el deseo están muy relacionados con las historias interiores; con los aspectos que tiene que superar un personaje y con los deseos que quiere conseguir. En el caso de Guadalupe, al abordar el análisis de un proceso interior (cualquier proceso de crecimiento espiritual lo es) sus necesidades y deseos eran muy evidentes, muy claros, y tenían una gran fuerza emotiva.

Además, en el caso de Chanel, volvemos a encontrar el velo de secreto que la diseñadora quiso imprimir a su vida y la voluntad de los creadores de *Inside Chanel* de eludir los aspectos espinosos de su carácter y biografía. Por eso, aunque podríamos hablar, de nuevo, del deseo de Chanel de superar su condición de desvalida no encontramos aspectos interiores que deba superar la protagonista para crecer y mejorar. Tiene que superar la pobreza o la muerte de Boy Capel pero no se muestran sus debilidades de carácter, ni siquiera sus debilidades físicas si las tuvo. De nuevo observamos como el carácter un tanto hagiográfico de los vídeos restan fuerza emotiva al relato que encierran.

En resumen, podemos concluir que, en los vídeos de *Inside Chanel*, están esbozados los rasgos que Seger y Truby consideraban necesarios para dotar a un personaje de fuerza emotiva (los binomios motivación y necesidad/debilidad deseo) pero, el escaso desarrollo de las historias interiores de la protagonista hace que, especialmente el binomio señalado por Truby (necesidad/debilidad deseo), no se desarrolle de una manera completamente satisfactoria.

10.3.5. *El viaje del héroe*

Abordamos aquí, por último, un aspecto de presencia predominante en el material analizado. Como señala Karl Lagerfeld en el vídeo *Chanel by Karl*, la vida de Chanel es una vida de leyenda, una leyenda que ella misma contribuyó a forjar desde muy joven.

La biografía que se articula a través de los vídeos de *Inside Chanel*, que, como hemos ido subrayando, se trata de una campaña de comunicación corporativa con un objetivo institucional muy claro, está construida a partir de datos reales pero con acentos muy marcados que ayudan a crear un personaje, en cierto modo, legendario. Y, en este sentido, es muy fácil recorrer la gran mayoría de las etapas que señala Vogler para el viaje del héroe.

1. *Mundo ordinario*: Aquí encontramos la infancia de Coco Chanel, una infancia dura, marcada por la penuria económica y la austeridad de las monjas. Un mundo que se representa como gris y oscuro.
2. *Llamada a la aventura*: Es muy interesante cómo está articulada aquí la llamada a la aventura que, en este caso, es la llamada a la creatividad, al arte, que Chanel siente, en primer lugar, hacia la interpretación y el canto. Chanel es una mujer que busca la fama y con ella el dinero que le dé la independencia que desea. Por eso se introduce en el mundo artístico. Y de ahí toma el nombre por el que se hará famosa: Coco.
3. *Rechazo de la llamada*: Chanel no tiene talento para el canto y se da cuenta de que su carrera profesional no puede tomar esa dirección y se centra en su trabajo en la

sastrería. Hasta aquí la introducción de la historia, a partir de este momento, Chanel entrará en el mundo especial.

4. *Encuentro con el mentor*: A pesar de sus numerosos amantes, Chanel señaló en numerosas ocasiones que Boy Capel era el único hombre del que había estado enamorada. Chanel fue amante de este jugador de polo inglés hasta 1918, año en el que Capel falleció como consecuencia de un accidente de tráfico. Pero Boy Capel es importante en la vida de Chanel no solo como amante sino como mentor. La indumentaria deportiva de Capel inspiró a la modista francesa algunos de sus primeros diseños. Y, por otra parte, Capel le prestó a Chanel el dinero para que abriera su primera boutique —una sombrerería— en el año 1910. También es Capel quien la introduce en algunos círculos sociales que impulsarán la fama de Chanel como diseñadora.
5. *Cruzando el umbral o mundo especial*: El momento en el que Chanel se introduce en ese mundo especial es, como hemos señalado, la apertura de su primera boutique —una sombrerería— a la que seguirán las tiendas de Deauville, Biarritz y, finalmente, la presentación de su primera colección y la apertura de su tienda en París.
6. *Pruebas, aliados, enemigos*: La década de los años 20 y 30 es una etapa en la que Chanel contacta con numerosos amigos y en la que tiene también algunos desencuentros. Como hemos señalado, no aparece en los vídeos el largo conflicto que surgió con los hermanos Wertheimer. Sí se refleja, sin embargo, el desencuentro con la industria del cine en Hollywood. Sus diseños no terminaron de convencer y tampoco ella se sintió cómoda, aunque siguió colaborando puntualmente con el vestuario de algunas películas europeas y vistiendo a algunas estrellas de Hollywood.
7. *Acercamiento, gruta abismal o segundo umbral*: la fama de Chanel se consolida, pero llega la segunda guerra mundial y la diseñadora sentencia que no es tiempo para vestidos, así que cierra su producción de moda (aunque continuará con la producción de accesorios y perfumes).

8. *Prueba suprema*: esta prueba sería el regreso de Chanel a París —después de un largo exilio en Suiza— y el rechazo que experimenta. En Francia, muchos consideran que su tiempo ha pasado, que el estilo de Chanel es de otra época, que la diseñadora, en cierto modo, está acabada.
9. *Recompensa*: frente a esta realidad, en EEUU sí reconocen a Chanel. Su fama se extiende y las mujeres más elegantes de América se convierten en firmes defensoras del estilo y la elegancia de Chanel. Esto hace que se vuelva a hablar de la diseñadora y que la marca retome el impulso.
10. *Camino de vuelta o regreso al mundo ordinario*: con la consolidación de la fama en EEUU, vuelve también el éxito a Europa y, especialmente a París, donde empezó todo.
11. *Resurrección*: en 1957, Coco Chanel gana el prestigioso premio *Neiman Marcus* que destaca la trayectoria profesional en el mundo de la moda.
12. *Regreso con el elixir*: Coco muere en 1971 sin dejar de trabajar y creando un estilo que sigue perdurando muchas décadas después. Todavía hoy, cuarenta años después de su muerte, el nombre de Chanel se sigue identificando con la elegancia. Estos tres últimos pasos constituyen el desenlace del viaje del héroe.

En resumen, como podemos observar, frente a algunos elementos de narrativa emocional que están solamente esbozados —por la escasa profundización en las historias interiores de la diseñadora— podría decirse que los vídeos siguen de una manera absoluta el esquema de *El viaje del héroe* que plantea Vogler. En realidad, tiene bastante sentido porque, como hemos señalado, el esquema de Vogler es muy útil para articular relatos de aventuras y los 32 vídeos de *Inside Chanel*, con una trama maestra importante de búsqueda, están planteados así. Por otra parte, utilizar esta herramienta en una trama episódica —y los 32 vídeos pueden observarse como 32 capítulos— resulta relativamente sencillo y eficaz para ir contando un relato por etapas.

10.4. Conclusiones

Podemos considerar los vídeos de *Inside Chanel* como una propuesta de comunicación corporativa que incorpora elementos de narrativa audiovisual que ayudan a establecer una conexión emotiva con el espectador y que resultan eficaces por varias razones:

1. Ayudan a conocer la biografía de la diseñadora de una manera ágil y atractiva con multitud de imágenes y recursos audiovisuales (infográficos, fotografías, fragmentos de vídeo de la propia Chanel, etc.).
2. La forma de articular el relato —de manera narrativa, episódica, con capítulos seriados, etc.— y el propio contenido de los vídeos, facilita además comunicar los intangibles de la marca, asociándolos a Coco Chanel. Chanel sería —según los vídeos— una marca sinónimo de elegancia, audacia, progreso y feminidad.
3. El notable uso que los vídeos hacen de la herramienta *El viaje del héroe* de Vogler hace que sea sencillo seguir el relato y que éste se plantee como una película de aventuras.
4. La escasa presencia de las historias interiores de la protagonista y la omisión de algunos sucesos menos ejemplares hacen que se diluya el conflicto y, con él, la credibilidad y la conexión del espectador con la protagonista de los vídeos. El escaso arco de transformación del personaje y desarrollo de las historias interiores tampoco facilitan la identificación del espectador. Coco Chanel aparece como un personaje genial e inspirador pero algo frío y poco amable.

11.

Caso 3: Volodímir Zelenski, *storytelling* en tiempos de guerra

El 24 de febrero de 2022, el presidente ruso Vladímir Putin anunció una “operación militar” en Ucrania. Al margen del término utilizado, comenzó ese día un conflicto bélico entre Ucrania y Rusia que, de alguna manera, y sobre todo por sus consecuencias económicas, se ha extendido a todo el mundo.

En este tercer caso de estudio vamos a analizar dos de los vídeos que el presidente de Ucrania, Volodímir Zelenski, lanzó a la opinión pública mundial para informar sobre este conflicto. En concreto, el 16 de marzo de 2022 y el 24 de agosto de 2022 (tres semanas y seis meses, respectivamente, después de estallar la guerra).

En el momento de redactarse esta investigación, el enfrentamiento ha superado los diez meses y, aunque el análisis de sucesos de tanta actualidad tiene evidentes limitaciones, sí se puede estudiar ya con cierta proyección el modo en el que Volodímir Zelenski ha abordado la comunicación, tanto con sus compatriotas como con el resto de los países. Resulta interesante este estudio, por una parte, porque los principales medios de comunicación han destacado la eficacia comunicativa del gobierno de Zelenski y, en segundo lugar y definitivo, porque Volodímir Zelenski antes de ser presidente de Ucrania fue guionista. Como veremos más tarde, también fue cómico, actor de doblaje, ganó un *reality* de baile y fundó una productora antes de fundar un partido; pero lo más relevante desde el punto de vista de esta investigación es su trabajo como guionista, productor e

intérprete fundamental de la serie *El servidor del pueblo*. Una serie que, en cierto modo, puso las bases para su posterior labor política.

Estaríamos ante un caso de sinergias entre la comunicación política y la ficción, un campo en el que, como destacan Jordi Virgili, Teresa Sádaba y Alberto López Hermida (2010), la investigación es todavía escasa, aunque cada vez sea más habitual que los políticos vehiculen sus campañas y mensajes políticos a través de productos de ficción, ya sean series, películas o relatos. Ante esta realidad, señalan los autores, hay dos visiones fundamentales: una visión muy crítica que destaca los aspectos más negativos de esta relación entre comunicación política y ficción y una más abierta a las posibilidades que encierra la ficción para la difusión de los mensajes políticos (Virgili, Sádaba y López Hermida, 2010: 41). Entre estas posibilidades, se destaca que, frente a la información política clásica, utilizar herramientas de ficción favorece mostrar la complejidad de la acción política (por ejemplo, la toma de decisiones), ofrecer distintas miradas sobre un acontecimiento y no hacerlo solo desde un enfoque racional sino “transmitiendo lo que se siente, mostrando el vínculo emocional de la política” (Virgili, Sádaba y López Hermida, 2010: 43).

Aunque las piezas que vamos a analizar en este caso no pueden ser consideradas como ficción propiamente dicha, sí utilizan herramientas de narrativa cinematográfica: son piezas guionizadas, interpretadas y editadas. Son piezas además realizadas por un político —un presidente— que ha apoyado siempre su comunicación política en un *storytelling* que busca llegar a la emoción de su público: cuando se presentó a las elecciones eran potenciales votantes, ahora son compatriotas, aliados e incluso enemigos.

Pero, antes de analizar las piezas, conviene contextualizar el conflicto y la figura del presidente de Ucrania, Volodímir Zelenski.

11.1. Contexto político del conflicto entre Ucrania y Rusia: del *Euromaidán* a la “operación militar” del 24 de febrero de 2022

Ucrania formó parte de la Unión Soviética como república federada desde el año 1917 hasta el año 1991. Con la disolución de la Unión Soviética, Ucrania alcanza su independencia ratificada por un referéndum el 1 de diciembre de 1991 en el que un 90% de los electores ucranianos votaron a favor de esta independencia.

La última década del siglo XX y el primer lustro del XXI fueron para Ucrania convulsos, en primer lugar, por una situación de fuerte recesión económica — prácticamente hasta el año 2000 en el que la economía consiguió estabilizarse— y también por una situación endémica de corrupción política y altas tasas de criminalidad. En 1996, se aprobó una nueva constitución en la que se declaraba Ucrania como república semipresidencialista.

En el año 2004 una serie de manifestaciones pacíficas conocidas como *La revolución naranja* llevaron, entre otras cosas, a reformar la constitución y a declarar a Ucrania como un estado soberano e independiente, democrático, social y de derecho y cuyo régimen es la república (artículos 1 y 5 Constitución). De todas formas, la estabilidad democrática de Ucrania durante todos esos años se vio afectada por algunos escándalos políticos, el peso importante de los oligarcas en la política y la fuerte corrupción. En esos años, fueron muchos los que defendieron que una mayor occidentalización del país y un acercamiento a la Unión Europea favorecerían la democracia en Ucrania.

En ese contexto tiene lugar el *Euromaidán*, uno de los momentos claves para entender el conflicto actual entre Rusia y Ucrania. El 21 de noviembre de 2013 más de dos mil manifestantes se reunieron en la plaza de la independencia de Kiev (plaza Maidán) para protestar por la decisión del presidente Víktor Yanukóvich de suspender la firma del Acuerdo de Asociación y el Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (UE). Las protestas duraron casi cuatro meses, meses en los que fue aumentando la tensión entre los que, como Yanukóvich, eran partidarios de un acercamiento a Rusia y los que, por el contrario, apostaban por la occidentalización de Ucrania.

El 20 de febrero de 2014 murieron en la plaza de Maidán 60 manifestantes, dos días después Yanukovich huye a Rusia, se nombra a un presidente interino y tres meses después, en mayo de 2014, se celebran elecciones. El vencedor es Petró Poroshenko, un candidato considerado pro-occidental, que había apoyado las protestas de Maidán y que estuvo en el poder hasta abril de 2019, donde resultó elegido Volodímir Zelenski.

En esos cinco años, la tensión entre Rusia y Ucrania siguió creciendo, especialmente en las zonas del sudeste de Ucrania, pobladas por una mayoría de ruso parlantes. En marzo de 2014, la República de Crimea celebró un referéndum que tuvo como resultado la anexión de la República a la Federación Rusa. En mayo de 2014, dos provincias rusoparlantes —Donetsk y Lugansk— que forman la región conocida como el Dombás manifestaron su deseo de independizarse de Ucrania. Comenzaron así cinco años de enfrentamientos entre el Ejército de Ucrania y los grupos pro-separatistas que Ucrania acusaba de estar apoyados por Rusia (aunque el presidente ruso Vladímir Putin siempre negó esas acusaciones). Durante esos años, se firmaron varios acuerdos para pacificar la zona —los acuerdos de Minsk— pero fueron sistemáticamente violados por ambas partes. En esas fechas hay también informes que alertan de la violación de los derechos humanos en estas provincias tanto por parte de la policía y el ejército ucraniano como por parte del ejército ruso (Catry, 2015).

El 21 de febrero de 2022, Vladímir Putin admitió la independencia de las dos provincias después de afirmar que “Ucrania es parte de nuestra historia” (Putin, 2022a) y con la excusa de proteger a los ciudadanos rusos de la región del Dombás. El 24 de febrero de 2022, Putin anunció el inicio de una operación militar especial para “desnazificar Ucrania” (Putin, 2022b). Fue el inicio de la actual guerra entre Ucrania y Rusia. Una guerra que acumula en estos momentos miles de víctimas mortales y millones de refugiados.

Estos convulsos años de la historia de Ucrania han sido reflejados, en parte, por el cine reciente y puede reconstruirse a través de películas de ficción o documentales. Entre otros ejemplos, podrían citarse algunos títulos del cineasta ucraniano Serguéi Loznitsa como la comedia negra *Donbass* (2018) o el documental *Maidán* (2014); el

documental de Evgeny Afineevsky, nacido en Rusia y afincado en Estados Unidos, *Winter on fire* (2015); el drama deportivo *Olga* (2021) del francés Elie Grappe o la distopía *Atlantis* (2019) en la que el cineasta ucraniano Valentyn Vasyanovych plantea premonitoriamente las consecuencias de una guerra entre Ucrania y Rusia.

La rapidez con la que el cine es capaz de documentar acontecimientos actuales que son susceptibles de convertirse en Historia se manifiesta en que, por ejemplo, en la edición del Festival de Cannes celebrado en mayo de 2022, solo tres meses después de iniciarse el conflicto entre Ucrania y Rusia, pudiera verse el documental *Mariupolis 2* (2022) rodado por el documentalista lituano Mantas Kvedaravicius que, según diferentes fuentes (ABC, 2022), murió asesinado cuando trataba de salir de Ucrania después de haber documentado los desastres de la guerra. El material que rodó pudo recuperarse y editarse para estrenarlo en el festival de Cannes como título póstumo. Tres meses después, en septiembre de 2022, se presentaba en los Festivales de Venecia y Toronto el documental *Freedom on Fire: Ukraine's Fight For Freedom* (Evgeny Afineevsky, 2022) que relata a través de diferentes testimonios el horror de los primeros meses de guerra.

11.2. Volodímir Zelenski: servidor del pueblo, de la ficción a la realidad

La noche del 31 de diciembre de 2018 un conocido cómico ucraniano — Volodímir Zelenski— anunció a través de un vídeo en las principales redes sociales su deseo de presentarse a las elecciones presidenciales que se celebrarían tres meses después, el 30 de marzo de 2019. Su mensaje era directo:

Actualmente, hay tres posibles caminos en Ucrania: seguir la corriente, ir a trabajar al extranjero e intentar cambiar algo por sí mismo. Yo he elegido este último. (...) A diferencia de nuestros grandes políticos, no he querido prometer nada inútilmente. Y ahora, a pocos minutos del Año Nuevo, os prometo algo y lo cumplo inmediatamente. Queridos ucranianos, os prometo ser presidente de Ucrania y lo cumpliré inmediatamente. Voy a ser presidente de Ucrania. Hagámoslo juntos. ¡Feliz Año Nuevo! ¡Con un nuevo servidor del pueblo! (Zelenski, 2018).

Ese breve mensaje de 1 minuto y 15 segundos terminaba con la referencia de Volodímir Zelenski a una serie que ha tenido una importancia clave en la evolución política de Ucrania en los últimos años. Para entender la importancia de la serie, hay que conocer la trayectoria de su creador, que es el propio Zelenski.

Volodímir Zelenski nació en Krivói Rog (Ucrania) en 1978, de padres con ascendencia judía y que utilizaban el ruso como lengua natal. Aunque se licenció en Derecho en el año 2000, nunca ejerció porque muy pronto encontró su verdadera vocación en la industria del espectáculo. Desde los 17 años, Volodímir Zelenski había participado en diferentes concursos cómicos y en 1997 creó su propia compañía, *Kvartal 95*, con la que viajó por diferentes países post-soviéticos. En el año 2005, *Kvartal 95* empezó a emitir en televisión *Vecherniy Kvartal*, una serie de *late-night* semanales que se convirtió en el programa más visto en Ucrania durante más de una década. Entre otros *sketches*, el espectáculo incluía elementos de sátira política y social y eran frecuentes las referencias a temas como la corrupción, el poder de los oligarcas o los enfrentamientos con Rusia. En el año 2006, Volodímir Zelenski ganó la primera edición del reality *Танці з зірками* o *Tantsi z zirkamy* (*Bailando con las estrellas*). Finalmente, en el año 2015 Volodímir Zelenski estrena su proyecto más ambicioso: una serie escrita, dirigida e interpretada por él mismo que cuenta el meteórico ascenso de un profesor de Historia de instituto que se convierte en presidente de Ucrania después de que se hiciera viral una grabación de sus alumnos en las que, con un vocabulario malsonante, criticaba la situación de corrupción política en el país. A lo largo de tres temporadas, el protagonista, Vasyl Petróvych Holoborodko, demuestra que es posible otro tipo de política, centrada en el servicio al ciudadano —de ahí el título de la serie— y alejada de la corrupción. La serie, impulsada por la popularidad de Zelenski y por las continuas crisis políticas, consiguió también importantes cotas de audiencia y, sobre todo, caló en la psique de muchos ucranianos (Ortega, 2019), que empezaron a identificar la ficción con la realidad, a través de una línea fronteriza que se hacía cada vez más permeable, como se describe en el documental *La story de Zelensky* (Fresco y Genre, 2022). De hecho, la tercera y última temporada de *El servidor del pueblo*, de solo tres capítulos, coincidió con el tramo final de la campaña electoral. Como señalaron en su momento algunos analistas, “los ucranianos no apoyaron tanto al personaje como el argumento de la serie. Lo ven todas las semanas desde hace

varios años. Votaron por qué una persona al margen del sistema sea presidente e intente cambiar la política ucraniana desde dentro” (EFE, 2019).

Después del anuncio de su candidatura y de su partido, que llevaba el nombre de la serie, *El servidor del pueblo*, Zelenski abordó la campaña de una manera muy novedosa, centrada en las redes sociales y sustituyendo los mítines por espectáculos, utilizando el mismo lenguaje cercano, directo y entusiasta que había dominado hasta entonces y repitiendo muchos de los mensajes y discursos que los ucranianos le habían visto ya pronunciar en la conocida serie.

11.2.1 Volodímir Zelenski: de presidente a héroe de guerra

El 21 de abril de 2019 Volodímir Zelenski se impuso en segunda vuelta a Petró Poroshenko (presidente en funciones) con un 73% de los votos. Empieza una nueva etapa política caracterizada por el deseo de cambio. Como señala el analista Volodymyr Fesenko, tanto el presidente como el país, entenderán pronto que no será sencillo ni acabar con la corrupción ni conseguir la paz (dos de las principales promesas) pero, a pesar de todo, cien días después de su elección el presidente gozaba del apoyo de un 57% de los ucranianos (Fesenko, 2020), una cifra estimable. El presidente sigue utilizando la misma comunicación directa que utilizó en la campaña y su actividad en las redes sociales es constante.

Como señalábamos antes, la tensión con Rusia es creciente, en parte por la decidida apuesta del presidente por acercarse a Occidente que manifiesta en diferentes medios internacionales su deseo de entrar tanto en la UE como en la OTAN (EFE, 2021).

Cuando finalmente Rusia declare el comienzo de la “operación militar especial” se inicia otra etapa en la comunicación de Volodímir Zelenski. Es interesante analizarla a través de la red social más utilizada por el presidente: *Instagram*. Zelenski abrió su cuenta en el año 2017. En el momento de analizar la cuenta tenía 3269 publicaciones, 16’8 millones de seguidores y seguía a 176 personas. Se pueden observar tres claras etapas en la cuenta.

Una primera, del 2017 a mayo de 2019 está centrada en la faceta personal y profesional del cómico; son constantes en estos años las imágenes de sus espectáculos y las fotos con su entorno más cercano. Entre las cuentas a las que sigue destacan actores, cantantes y productoras de cine internacional.

En la segunda etapa, de mayo de 2019 al 24 de febrero de 2022, en su cuenta de *Instagram* se recoge información de su trabajo como presidente y embajador de la marca Ucrania. Hay en esta etapa una gran cantidad de imágenes de Zelenski en actos institucionales, acompañado de deportistas, artistas o agentes sociales ucranianos, y también muchas fotografías con líderes políticos de diferentes países. En muchos de los posts se recoge el deseo de Zelenski de llegar a un entendimiento con Rusia y solucionar los conflictos entre los dos países por la vía diplomática. A partir del 21 de febrero (día en el que el presidente ruso Vladímir Putin firma la independencia de Donetsk y Lugansk), la actividad del presidente ucraniano en Internet es frenética. El día 22 de febrero publica 8 posts, el 23 de febrero otros 8 posts, el 24 de febrero 9 posts, en uno de ellos Zelenski afirma “te tendré informado y confiando cada hora” (Zelenski, 2022a) manifestando con claridad su deseo de seguir comunicándose con su pueblo a través de esta red social.

El día 25 de febrero Zelenski publica 15 posts. El material publicado ese día es especialmente importante por dos razones:

a) En primer lugar, porque publica un breve vídeo para acallar el rumor de que había huido de Kiev. Zelenski graba un *selfie* acompañado del núcleo duro de su gobierno, va nombrándolos uno a uno subrayando que están en Kiev. “El líder de la facción está aquí, el jefe de la oficina del gobierno está aquí, el primer ministro Shmygal está aquí, Podoliak (asesor del presidente) está aquí, el presidente está aquí. Todos estamos aquí. Nuestro ejército está aquí. Ciudadanos, la sociedad está aquí. Estamos defendiendo nuestra independencia y seguirá siendo así. Gloria a nuestros defensores. Gloria a Ucrania” (Zelenski, 2022b). Este vídeo que se viralizó con rapidez tuvo un efecto importante no solo en la moral de los ucranianos sino en millones de personas que aplaudieron el gesto del presidente de Ucrania.

b) A partir de ese momento, Zelenski vestirá en todas las fotografías con una camiseta caqui y no se volverá a ver al presidente con ropa civil. Como señala Teresa Sádaba “Zelenski es muy consciente de la importancia del mensaje que quiere dar con ella: el de un presidente cercano, que está al pie del cañón y contrario a su adversario, Putin, que viste con traje y corbata” (Aldaz, 2022). En cierto modo, podría decirse que el presidente ucraniano, como muchos otros líderes políticos en la actualidad, ha sabido “superar la visión utilitaria y subestimada de la moda, y captar el concepto simbólico de la misma, su capacidad narrativa y su potencial identitario” (Sádaba, 2022).

A partir del 25 de febrero de 2022, se inicia una tercera etapa en la comunicación del presidente y en su cuenta de *Instagram*. Volodímir Zelenski, tanto para sus conciudadanos como para una gran parte del mundo, ha pasado de ser el presidente de Ucrania a ser un héroe de guerra.

El ritmo de publicación de la cuenta de *Instagram* ha sido constante y, sin tener el ritmo de los primeros diez días —en los que Zelenski publicó 116 posts—, el presidente publica todos los días varios posts —en ucraniano y en ocasiones en inglés— en lo que se ha convertido un completo diario de guerra (Castelo, 2022).

La mayoría de las publicaciones —todas en vídeo— tienen un carácter informativo, aunque hay también algunas con un carácter más dramático y que apelan a las emociones de los receptores. Muchos de los posts recogen fragmentos de los discursos que Zelenski ha pronunciado, a sus ciudadanos y al resto del mundo, tanto en foros políticos como culturales (por ejemplo, la gala de los Oscar). Y también en algunos de estos discursos —todos emitidos a través de videollamada— el presidente ucraniano ha utilizado recursos dramáticos para conseguir una mayor conexión emocional con el público.

Aunque no es objeto de este estudio, es interesante comprobar cómo el papel de la primera dama Olena Zelenska que, como su marido, había trabajado en el mundo del espectáculo y el guion, cobra también importancia a partir del 24 de febrero. Su cuenta

de *Instagram* comienza a utilizarse como vía de comunicación con el mundo y —en una maniobra arriesgada que fue criticada por muchos— accede a posar para *Vogue* fotografiada por la célebre fotógrafa Annie Leibovitz. A pesar de las críticas, el reportaje de la revista *Vogue* en el que la primera dama relataba el horror de la guerra pudo llegar a millones de personas que quizás no se informan a través de los diarios (Donadio, 2022).

En definitiva, ni el presidente Zelenski ni su núcleo más cercano han olvidado la importancia que puede tener la comunicación en un conflicto armado y, al trazar su estrategia comunicativa, no solo se han servido de productos y canales convencionales sino que han explorado otras vías informativas.

Esta estrategia comunicativa se ha traducido en abundantes y diferentes productos impulsados por el gobierno ucraniano: discursos, vídeos, eventos dentro y sobre todo fuera de Ucrania, etc. En este estudio de caso vamos a analizar dos de estas piezas —dos vídeos— para valorar si estamos ante un material que puede entenderse como comunicación institucional y si podemos encontrar algunos de los rasgos que consideramos propios del *storytelling* cinematográfico.

11.3. Análisis de los vídeos

11.3.1. Vídeo 1: Volodímir Zelenski ante el Congreso de los Estados Unidos

11.3.1.1. Contexto del vídeo

El 16 de marzo de 2022 el Congreso de los Estados Unidos conectó por videoconferencia con el presidente ucraniano Volodímir Zelenski que se encontraba en su despacho presidencial en Kiev (Zelenski. 2022c). Zelenski pronuncia un discurso que dura 20 minutos y aproximadamente en el minuto 13, Zelenski detiene su disertación para pedir a los congresistas americanos que vean un vídeo que —en apenas dos minutos y 20 segundos— resume el ataque ruso a Ucrania. Cuando termina el vídeo, Zelenski retoma su discurso.

El discurso describe la situación de Ucrania y tiene como objetivo pedir a los Estados Unidos que cierren el cielo de Ucrania y que endurezcan las sanciones a Rusia para conseguir la paz. Zelenski parafrasea la célebre frase de Martin Luther King —“tengo un sueño”— y subraya que él, como presidente, tiene una necesidad y es la ayuda de la comunidad internacional para proteger el cielo de Ucrania.

Al finalizar el vídeo —y ante un auditorio emocionado y en silencio— Zelenski termina su discurso subrayando que su máxima prioridad es salvar la vida de los ucranianos y pidiéndole al presidente de los Estados Unidos que sea un líder mundial de la paz.

11.3.1.2. Estructura del vídeo

El vídeo se estructura en tres partes muy claras que siguen un esquema de planteamiento, nudo y desenlace:

11.3.1.2.1. Planteamiento: Son los primeros 40 segundos del vídeo. Se pueden distinguir tres partes:

a) 1-15s: El montaje se inicia con imágenes de Ucrania y sus principales ciudades en paz. Muestra algunas vistas aéreas e imágenes de gente paseando, familias sonrientes, parejas de la mano. Aparecen rotulados los nombres de las ciudades ucranianas: Kiev, Jersón, Mariúpol, Leópolis, etc.

b) 15-25s: Imágenes de esas mismas ciudades bombardeadas. Aparecen solo edificios.

c) 25-40s: Montaje rápido en el que se muestran en paralelo imágenes en tiempos de paz y sus equivalentes en tiempo de guerra. Este fragmento termina con la imagen del bombardeo de la sede del gobierno local en Jarkov (segunda ciudad más poblada) y se cierra con una frase en inglés: *This is a murder* (Esto es un asesinato).

11.3.1.2.2. *Nudo*: Es la parte nuclear del vídeo (40s-1m40s); en un *in crescendo* emotivo, después de haber planteado la diferencia entre vivir en paz y en guerra y los estragos de las bombas en edificios e infraestructuras, el vídeo se centra en mostrar el dolor de las víctimas de una guerra. Se recogen escenas durísimas de niños heridos, madres llorando a sus hijos muertos, soldados mutilados o ancianos abandonados. Hay imágenes de fosas comunes, hospitales desbordados, médicos tratando de salvar la vida a niños o familias huyendo. Todas —o casi todas— son imágenes que han sido publicadas en medios de comunicación o en redes sociales. Algunas de estas imágenes se habían convertido ya en icónicas como el vídeo de la agencia Reuters que recoge el llanto de un crío desconsolado al cruzar la frontera de Ucrania con Polonia en la ciudad de Medyka (Reuters, 2022) o la imagen de la mujer embarazada herida en un bombardeo que murió finalmente, junto con su hijo (Maloletka, 2022), y que es una de las imágenes que simboliza el horror del asedio a la ciudad de Mariupol (una de las ciudades más duramente castigadas por la guerra).

La fuente de las imágenes es muy variada; hay algunas en horizontal y otras en vertical, algunas han sido realizadas por cámaras profesionales y otras por ciudadanos con sus teléfonos móviles. Lógicamente, como veremos más tarde, no se persigue en esas imágenes un contenido estético sino informativo y emotivo.

11.3.1.2.3. *Desenlace*: Es un fragmento breve (1m40s-2m20s) máxime teniendo en cuenta que los diez últimos segundos se dedican al rótulo final: *Close the sky over Ukraine*. Al empezar este fragmento se vuelven a ver imágenes de Ucrania en paz, pero desde una perspectiva aérea y, después, con esa misma perspectiva, los bombardeos. Se subraya así que la principal amenaza para los ucranianos son las bombas y misiles lanzados desde aviones rusos. Son las imágenes más duras del vídeo, con víctimas mortales, cadáveres abandonados o niños agrupados en un orfanato. Las imágenes acaban con la rotunda petición del presidente Zelenski al Congreso de los Estados Unidos: "Cerrad el cielo sobre Ucrania".

11.3.1.3. Recursos de edición: la música

Analizamos este aspecto porque es fundamental en este vídeo que carece de locución. Se trata de una pieza musical -*Melodía en La Menor*- muy emotiva que no está elegida al azar. Es un tema compuesto por el compositor ucraniano Myroslav Skoryk para la película *Vysokyy pereval (The High Pass)*, dirigida en 1981 por el cineasta también ucraniano Volodymyr Denysenko, que fue encarcelado por las autoridades rusas en 1948 —hasta 1956— por considerarlo un nacionalista burgués. Por su parte, la vida del compositor Myroslav Storyk (Lviv, 1938; Kiev, 2020) también estuvo muy vinculada a los vaivenes políticos de la URSS. En 1947 sus padres fueron deportados a Siberia por cuestiones políticas y la familia no volvió a Lviv hasta 1955. Storyk realizó el posgrado en el Conservatorio de Moscú y defendió su tesis sobre el compositor ruso Sergei Prokofiev. Durante su vida compaginó la composición musical con la docencia. Su carrera como compositor fue brillante y variada (*Mundoclásico*, 2020). Entre sus obras hay bandas sonoras, música sinfónica y composiciones religiosas. En el año 2001, estrenó su ópera *Moisés* durante la visita de Juan Pablo II a Ucrania para agradecer la ayuda financiera del Vaticano a esta ópera, mientras que una de sus últimas composiciones *I am with you* a la que puso letra el poeta chino Wang Yongchang fue creada para apoyar la lucha de China contra el coronavirus (Shandra, 2020).

Aunque durante unos años residió en Australia (y llegó a tener la nacionalidad australiana), su vida profesional y artística estuvo muy ligada a Ucrania. Desde el año 2004 al 2010 fue copresidente de la Unión Nacional de Compositores de Ucrania y desde el año 2011 al 2016 fue director de la Ópera de Kiev.

La *Melodía en La menor* es una de las obras más conocidas de Storyk. Para componerla, Storyk estudió muchas canciones populares ucranianas. Al ser una composición sencilla, emotiva y muy conocida se ha utilizado en muchas ocasiones conmemorativas —por ejemplo, para recordar la matanza de Babi Yar, donde murieron a manos de los nazis miles de judíos ucranianos— o las propias revueltas del Euromaidán.

Desde que se inició el conflicto, la *Melodía en La Menor* de Storyk ha sido interpretada por numerosas orquestas internacionales como símbolo de apoyo a la lucha de Ucrania y es una de las piezas que interpreta la Orquesta de Kiev, convertida en una orquesta nómada desde que salieron de Ucrania y se convirtieron, como ellos mismos señalan, “en un frente cultural del gobierno de Volodímir Zelenski” (Ruiz Mantilla, 2022).

En el caso del vídeo, a la fuerza emotiva de la pieza, se suma el sonido de las bombas que no es capaz de interrumpir la música pero que subraya el horror de la guerra.

11.3.2. Vídeo 2: Conmemoración del día de la independencia de Ucrania

11.3.2.1. Contexto del vídeo

El 24 de agosto de 2022, Ucrania celebra el día de su independencia de la URSS. Ese día se cumplían exactamente seis meses del inicio de la guerra. Volodímir Zelenski pronunció un discurso en vídeo para los ciudadanos ucranianos con un esquema muy similar a su discurso ante el Congreso de los Estados Unidos. El discurso se interrumpe con un vídeo de 7 minutos y 20 segundos de carácter narrativo y emotivo. En este caso, el discurso no es a través de videoconferencia, sino que también está grabado y hay, por tanto, decisiones de montaje, sonido, etc.

Podría decirse que encontramos en el vídeo-discurso tres partes: una primera en la que el presidente, solo, en medio de la plaza de la Independencia (plaza del Maidán) y mirando directamente a cámara, comienza a relatar algunos de los acontecimientos que han ocurrido en los últimos meses. Termina señalando que “una nueva Ucrania surgió el 24 de febrero a las 4 de la mañana. No nació, sino renació. Una nación que no lloró, no gritó, no se asustó. No se escapó. No se rindió. No se olvidó” (Zelenski, 2022d). Después de esto, se inicia el vídeo que vamos a analizar que, en cierto sentido, relata —a través de imágenes— lo que ha manifestado el presidente. Finalmente, el presidente vuelve a aparecer, de nuevo solo y mirando a cámara, pero esta vez en el centro de Kiev —muy cerca de la plaza de Maidán—, rodeado por los tanques rusos destruidos por el ejército ucraniano que el gobierno de Zelenski quiso exhibir el día de la independencia. En esta

segunda parte del discurso, el presidente retoma directamente la última imagen del vídeo —que ha mostrado un soldado hincando la bandera— para advertir que “esta bandera estará en todas partes donde debería estar por derecho” (Zelenski, 2022d) y va desgranando el propósito decidido de Ucrania de ganar la guerra “¿Cuál es el final de la guerra para nosotros? Solíamos decir: paz. Ahora decimos: victoria” (Zelenski, 2022d).

11.3.2.2. Estructura del vídeo:

Aunque en este caso se podría decir que el vídeo es una unidad —discurso con un vídeo integrado— porque hay un rodaje, una realización, un montaje, etc., vamos a analizar la pieza más estrictamente narrativa, la que ocupa desde el minuto 6m11s hasta el 13m31s. Como en el caso anterior volvemos a ver una estructura clásica de planteamiento, nudo y desenlace. También como en el caso anterior no hay ninguna locución, sólo imágenes y música:

11.3.2.2.1. Planteamiento: Desde el inicio hasta el minuto 2. El vídeo empieza justo como acaba la representación que se emitió un año antes, en agosto del año 2021, para celebrar el 30 aniversario de la independencia de Ucrania. En la representación, de 13 minutos de duración, una niña que representaba Ucrania recorría la historia del país desde la antigüedad mientras un locutor iba narrando los principales hitos de la nación. La representación terminaba con la niña atravesando por debajo una gran bandera ucraniana con un ramo de flores que daba a un soldado, mientras que el narrador sentenciaba “El ADN de Ucrania y de los ucranianos es volver a ganar lo que nos pertenece” (Oficina del presidente de Ucrania, 2021). Toda la representación se acompañaba de una composición musical de Dmitriy Saratsky, creada para la ocasión e interpretada al piano por un grupo de músicos callejeros.

El vídeo que estamos analizando, y que se lanzó el 24 de agosto de 2022, arranca precisamente con la misma niña celebrando el día de la independencia del año 2021. La niña se pasea tranquila y sonriente entre las tropas que desfilan; sigue su paseo mientras se suceden imágenes a cámara lenta de ciudadanos felices con banderas ucranianas, un grupo de jóvenes despliegan

una bandera enorme (la misma que aparecía el año anterior) y las imágenes reflejan el paso del tiempo. Imágenes de la Navidad del 2021 en una Ucrania feliz y en paz. Aparece la fecha 2022, la niña sigue paseando tranquilamente por la noche por las calles de Kiev y observa a unos niños que duermen. En el minuto 1m54s cae una bomba a lo lejos, se ve y escucha una enorme explosión y la niña se agacha cubriéndose la cabeza. Se suceden las bombas y empiezan a escucharse las sirenas antiaéreas. Ha empezado la guerra.

11.3.2.2.2. Nudo: Desde el minuto 2 hasta el 6m40s. La niña sigue paseando pero lo que se encuentra ahora son personas que huyen, primero en sus coches, luego a pie o en trenes abarrotados, se enfocan las caras tristes de algunos niños y ancianos. El montaje incluye escenas reales del ejército ucraniano ayudando a los ciudadanos a salir del país. Son imágenes a cámara lenta.

Se empieza a representar el papel de los ciudadanos en la guerra: imágenes de soldados ucranianos entrenándose y también de civiles que toman las armas, mujeres tejiendo redes de camuflaje, otros repartiendo ayuda humanitaria, otros enseñando a leer a niños en campos de refugiados. Se muestra también la desolación de estos campos y la mirada de la niña es triste. Pero no hay conformismo, se suceden ahora imágenes de manifestaciones de ucranianos para pedir la paz. Una niña (en realidad la propia protagonista del vídeo en un recurso que luego explicaremos) sostiene una pancarta que dice “Ucrania está aquí”. La protagonista se mete entre los manifestantes; su cara ahora es de ira contenida y decisión.

Sigue paseándose, ahora, entre las tropas ucranianas en combate. Un soldado choca con ella la mano. Aparecen imágenes del ejército liberando ciudades, de bomberos rescatando civiles, de edificios derruidos por las bombas. En un momento dado, la niña corre por los pasillos de los hospitales donde llegan los heridos.

En el minuto 6m20s se suceden vistas aéreas que descubren ciudades arrasadas por las bombas. El enemigo, claramente, está dispuesto a todo...

11.3.2.2.3 *Desenlace*: Desde el 6m40s hasta el final. Se trata de un desenlace muy rotundo. La niña en primer plano mira a la cámara, cambia radicalmente la música —hasta ahora había sido clásica y suena ahora un tema de rock— y empieza a andar, se abre el plano y se ve que va guiando a las tropas ucranianas que avanzan con decisión, se enfocan las caras de los soldados que van confiados, se insertan algunas imágenes de archivo icónicas como las de la destrucción de tanques rusos o bombardeos del ejército ucraniano. El vídeo acaba con la imagen de un soldado plantando en la tierra la bandera ucraniana.

11.3.2.3. Recursos de edición: música y recreación de realidad.

Además de por su duración, se trata de un vídeo con una realización más compleja que el anterior. La música parte de la pieza creada para la representación del año anterior, aunque con algunos añadidos de rock que se utilizan en la parte final. En cuanto a la realización, se mezclan imágenes reales con la presencia de actores y extras que representan algunas acciones e incluso se llegan a recrear con personajes reales algunos de los sucesos más dolorosos de la guerra. Por ejemplo, en un momento aparece una escena que reproduce la angustiosa llegada al hospital de Mariupol de una joven pareja con su hijo de 18 meses gravemente herido (Hayes, 2022). Después de la muerte del bebé, la fotografía se hizo viral como símbolo del horror que vivió la ciudad ucraniana. En algunos momentos, se ve a la niña protagonista encarnando a los ciudadanos, a los heridos y refugiados como símbolo de que es todo el país —la niña representa a Ucrania— el que sufre en cada víctima, en cada herido o en cada huido.

Después de haber analizado el contenido de las dos piezas, como en el resto de los casos, queremos comprobar si estamos ante un material de comunicación institucional que utiliza elementos de *storytelling*.

11.4. Análisis de aspectos comunicativos

11.4.1. Emisor, receptor y mensaje

En primer lugar, como en los casos anteriores, vamos a tratar de analizar si estamos ante una acción de comunicación institucional; es decir, si hay una institución que funciona como emisora y que transmite a un público un mensaje con un fin y con el objetivo de establecer una relación (Laporte, 2002).

En los dos discursos, el emisor es el mismo; en este caso, una persona, Volodímir Zelenski, pero que habla en calidad de presidente del Gobierno de Ucrania, es decir, podríamos hablar de un emisor institucional que se dirige, en el caso del primer vídeo, al Congreso de los Estados Unidos —y, con ello, en cierto modo, a toda la comunidad internacional— y en el segundo caso, al pueblo ucraniano. Por ese motivo, como hemos señalado, en el primer caso el presidente habla en inglés y en el segundo en ucraniano.

Los dos vídeos tienen un objetivo “relacional”, de establecer una conexión con el mundo —simbolizado en lo que el propio Zelenski califica como primer país mundial, los Estados Unidos— y con el pueblo ucraniano. Y en los dos casos, el mensaje que quiere transmitir es también claro y explícito: en el primer caso es la petición a los gobiernos internacionales de que cierren el cielo de Ucrania para proteger a la población de los ataques del ejército ruso y, en el segundo caso, es un mensaje de confianza y ánimo para los ucranianos a los que se les promete no cejar hasta conseguir la victoria y la recuperación de todos los territorios de Ucrania.

11.4.2. Modelo comunicativo

En cuanto al modelo comunicativo, en este caso, al contrario que los dos casos anteriores (el de Guadalupe Ortiz de Landázuri y el de Coco Chanel) que nos remitían al tercer y cuarto modelo de Grunig, ambos bidireccionales, los vídeos analizados se encuadrarían en el segundo modelo, el llamado de información pública.

Como señalamos en el capítulo 1, este modelo se basa en la necesidad de que las instituciones aporten información y datos a sus públicos. Es una información unidireccional, con un mensaje que no espera la respuesta inmediata del receptor ni pretende persuadirlo. Esto no significa que no tenga un objetivo o, como en este caso, que no utilice herramientas emotivas en su discurso. Pero, en este caso, es mucho más importante la verdad que la persuasión. Por esta razón, los elementos narrativos y de relato están tomados de la realidad: son imágenes y sonidos reales, datos o mapas que responden a unos hechos que están ocurriendo.

El modelo de información pública, como señalamos en el capítulo 1, es el más utilizado en el ámbito de instituciones gubernamentales, como es el caso. En una situación de guerra será, lógicamente, el tipo de comunicación institucional más utilizado y, si se consigue evitar o mitigar el tono persuasivo o propagandístico, y apostar por la verdad, será también el más ético.

11.4.3. Rasgos del paradigma de la sociedad de la información y del conocimiento

Es interesante porque, en este punto, y al contrario de los dos casos anteriores, el material que analizamos no refleja excesivamente los rasgos del paradigma de la sociedad de la información. Esto es coherente al tratarse de una información unidireccional que no busca tanto el diálogo con el receptor y en el que hay un emisor muy claro; no hay, por tanto, peligro de desorientación, ni de infinidad de fuentes.

De todas formas, al ser mensajes y productos dirigidos a una sociedad —la del siglo XXI— absolutamente digital, sí encontramos algunos de los rasgos que señaló Trejo Delarbre. Los dos vídeos se convirtieron en virales, al reproducirse en multitud de medios internacionales, aunque esto se debe más a la notoriedad de los acontecimientos — estamos hablando de hechos noticiosos a nivel internacional— que a un deseo de viralización por parte de los emisores.

Es decir, aunque podamos identificar rasgos de la sociedad de la información en el modo de difundirse estos productos, estos rasgos no son decisivos en el planteamiento de la información que se va a transmitir.

Sin embargo, si extendemos nuestro análisis, no a estos dos vídeos, sino a la comunicación de Volodímir Zelenski a partir del 24 de febrero, sí encontramos un rasgo sobresaliente que indica que el presidente es muy consciente del modo más apropiado de comunicar en una sociedad de la información: nos referimos al rasgo de exuberancia. Como señalamos anteriormente, desde que empezó el conflicto, la comunicación de Zelenski —a través de las redes sociales— ha sido constante y muy abundante. Como mínimo, el presidente publica tres posts diarios con información sobre la guerra en *Instagram* y hay muchas jornadas en las que las actualizaciones superan la decena. Ese mismo material se difunde también a través del canal de *Telegram* del presidente que cuenta con más de un millón de suscriptores y, muchos de los vídeos se suben también al canal de *Youtube* que cuenta con 277.000 suscriptores. En este caso, algunas piezas están dobladas al inglés, francés, alemán, español y portugués.

11.4.4. Rasgos del paradigma narrativo

Como señalábamos antes, los dos vídeos siguen el esquema narrativo más clásico, el que acuñó Aristóteles en la *Poética* y posteriormente han adoptado manuales tradicionales de guion, como el de Syd Field o Linda Seger; el drama en tres actos: planteamiento, nudo y desenlace. Es el esquema más habitual en todo relato.

Además, como cada uno de los vídeos se inserta en mitad de un discurso, se podría hablar de una superestructura en la que también encontramos un planteamiento —inicio del discurso—, un nudo —el vídeo propiamente dicho— y un desenlace, el final del discurso.

El uso de esta estructura clásica nos indica una clara voluntad narrativa que, además, se subraya con el tono declamativo que Zelenski utiliza en sus discursos y que es un tono que acerca sus textos mucho más al relato, a la narración, que a la arenga, al mitin o incluso a la argumentación. Zelenski, en sus discursos, relata acontecimientos y de estos hechos extrae consecuencias. No utiliza tanto datos o argumentos sino relatos, hechos que están ocurriendo.

Por otra parte, tanto en el contenido de los vídeos como en su propia puesta en escena, reconocemos elementos biográficos, históricos, culturales y de carácter que Fisher consideraba esenciales de su paradigma narrativo.

11.4.5. Presencia de personaje

Por último, comprobamos que en las dos piezas analizadas hay una presencia importante del personaje, o de los personajes, aunque también de una manera muy diferente a la de los casos que habíamos estudiado antes.

En primer lugar, hay que destacar la importancia que tiene Volodímir Zelenski, el presidente de Ucrania, como relator de los dos vídeos, introduciéndolos y clausurándolos. Como hemos señalado, Zelenski, antes de ser presidente del país, era un personaje; el protagonista de una serie que era, a su vez, presidente de Ucrania. Era, además, un personaje público, un cómico de éxito que había abandonado una carrera exitosa en el mundo del espectáculo para servir a su país. Cuando estalla el conflicto, Volodímir Zelenski se mueve —o trata de moverse— en los mismos parámetros que su personaje y además asume el liderazgo comunicativo. Esta es la razón de la importancia del vídeo que graba el 25 de febrero diciendo que va a seguir en Kiev o el peso que tienen sus continuas apariciones en redes sociales. Si es un servidor del pueblo, tiene que comunicarse continuamente con su pueblo.

En segundo lugar, y aunque el protagonista de los vídeos —como narrador— es Zelenski, al analizar las dos piezas de vídeo, encontramos también la presencia de otros protagonistas. En el primer caso, además del protagonismo de Zelenski como presidente, podríamos hablar de un “reparto” coral: el vídeo muestra los desastres de la guerra a través de las víctimas concretas. Los ciudadanos ucranianos aparecen primero felices y después heridos, mutilados o muertos. Esa personificación del dolor acentúa la intensidad emotiva del vídeo. Que se hayan utilizado fotografías icónicas, conocidas por los espectadores, subraya más aún la importancia de estos personajes.

En el segundo caso, aunque también aparece el sufrimiento de personas concretas y se recurre a imágenes icónicas, el tratamiento del personaje es diferente. Como hemos

dicho, el vídeo engarza directamente con la *performance* de celebración del treinta aniversario de la independencia de Ucrania en agosto del 2021. La protagonista del vídeo era una niña que representaba a Ucrania y que, al final de la representación, interpretaba una canción de contenido patriótico. En el vídeo analizado, la niña es la misma por lo que se puede deducir que el protagonista del vídeo es Ucrania: su gente y la lucha del país lucha por conseguir la paz y la victoria.

Es interesante la identificación de personajes que se puede extraer de estas dos piezas que relacionan directamente al presidente con su país y con su pueblo. Una identificación que ha sido una constante desde el inicio de la guerra. Zelenski habla en nombre de su país y del resto de los ciudadanos de Ucrania. Es una comunicación muy personalista —es él el que aparece, el que relata, el que introduce y concluye los vídeos— pero con un personalismo simbólico. Al ser el servidor del pueblo, es el mismo pueblo.

En resumen, podemos concluir señalando que los dos vídeos analizados se enmarcan dentro de una estrategia comunicativa del gobierno de Ucrania y, en concreto, del presidente Volodímir Zelenski, que sigue un modelo comunicativo de información pública, se estructura según el paradigma narrativo de Walter Fisher —y según el esquema clásico de drama en tres actos— y en el que tiene mucha importancia el personaje: tanto el presidente como, de una manera u otra, el pueblo ucraniano.

Analizaremos ahora si hay en estas piezas algunos elementos de escritura cinematográfica.

11.5. Análisis de herramientas de escritura cinematográfica

11.5.1. Estructura dramática y estrategia emocional

Es interesante realizar este análisis teniendo en cuenta que, frente a los dos casos anteriores —Guadalupe Ortiz de Landázuri y Coco Chanel—, en los que encontrábamos una estrategia comunicativa bastante elaborada, con profesionales que habían dedicado años o meses de trabajo a diseñar los mensajes, aquí hablamos de una comunicación

mucho menos elaborada y más periodística pues está directamente relacionada con la actualidad de la guerra y los avances o retrocesos de los dos países.

Aunque a lo largo de esta tesis hemos subrayado la importancia de los conflictos interiores para dotar de verosimilitud y fuerza emotiva un relato, es interesante constatar cómo la estructura dramática de las dos piezas analizadas se articula en este caso alrededor de un único conflicto externo: la guerra. Se entiende que la potencia de este conflicto que, en realidad, nos está hablando de la lucha por la supervivencia, hace que el resto de los conflictos —tanto interiores como de relación— pierdan fuerza. O quizás, sería más oportuno señalar que, el resto de los conflictos, se relativizan y adquieren otra dimensión al enmarcarse en un conflicto base tan fuerte. Por ejemplo, y es solo un breve ejemplo, en el documental *Mariupolis 2*, que refleja el terrible asedio de la ciudad de Mariupol, los minutos transcurren pendientes de dónde caen las bombas del ejército ruso. Los conflictos de relación entre los refugiados son breves y poco importantes ante la posibilidad de perder la vida en segundos. Y lo mismo ocurre con los conflictos interiores. Los protagonistas del documental los tendrán, seguro, y hay momentos que se atisban —pequeñas peleas por las comidas, discusiones políticas— pero pierden interés ante la amenaza de la muerte.

En cualquier caso, sí podemos encontrar —dentro de este escenario de conflicto bélico— dos tramas de acción en los vídeos analizados: por una parte, una *trama de búsqueda* (de la victoria, de la paz, de la independencia) y, en segundo lugar, y especialmente en el segundo vídeo, una *trama de rescate* (para recuperar los territorios tomados por los rusos). En cuanto a las tramas interiores, sí encontramos una *trama de sacrificio*, especialmente en el segundo vídeo donde se recorren los sufrimientos del pueblo ucraniano y una *trama del desvalido*, sobre todo en el primer vídeo. En cuanto a las tramas de relación, aunque la referencia a historias de amistad o afectivas sean mínimas (hay imágenes de familias y parejas en la Ucrania en paz), la guerra —telón de fondo de todo el relato— es un conflicto entre dos países y un elemento constante en la comunicación de Zelenski es buscar el apoyo de otros países y tratar de que Rusia aparezca lo más aislado posible.

En cuanto al género, por la gravedad y dimensión de los hechos, estaríamos ante una tragedia épica. Y, si habláramos en categorías divulgativas, hablaríamos del género bélico. Se podría añadir, además, la distinción que realiza Cawelti entre relatos miméticos —aquellos que presentan el mundo tal y como lo conocemos— y los relatos de fórmula que muestran ficciones morales y mundos habitados por personajes con dotes extraordinarias (Sánchez-Escalonilla, 2009). Aunque las imágenes del vídeo tienen un valor documental, su tratamiento se orienta a una intención idealizadora: el heroísmo de los combatientes y la resistencia del pueblo frente al invasor. Por otra parte, el hilo emocional se desarrolla en torno a la niña como símbolo de Ucrania (juventud, pureza, inocencia, futuro, esperanza...).

Por último, a la hora de analizar la *apuesta emocional* hay que destacar que, como dijimos antes, aunque las historias interiores podrían parecer que tienen un peso menor, lo que está en riesgo es la propia supervivencia, no solo personal, sino la colectiva, la supervivencia de una nación, de un país. Es una *apuesta emocional* muy radical con la que es fácil sentirse impelidos. Por esta razón, los dos vídeos, aunque son breves y quizás no conozcamos a los personajes, son profundamente emotivos. Es muy difícil no identificarse con el dolor o la desesperación de quien está en riesgo de perder su vida o, aún peor, de quien ve morir a sus hijos.

11.5.2. Tridimensionalidad del personaje

Aunque, como hemos señalado, en los vídeos aparecen personajes simbólicos, vamos a centrarnos en el protagonismo de Volodímir Zelenski como “relator” de ambas piezas. En las dos piezas analizadas, y en toda su comunicación, encontramos con facilidad los rasgos de tridimensionalidad que señalaba Lajos Egri:

1. *Fisiológica*: Es clara esta dimensión porque, como hemos señalado, Zelenski introduce los dos vídeos con un discurso que pronuncia él personalmente. En el primer vídeo se trata de un vídeomensaje y el presidente está sentado mirando a cámara, con gesto de preocupación y un tono de voz bajo. En el segundo, podemos ver al presidente caminando, con mirada desafiante, con un tono fuerte y rotundo en la voz. Por otra parte, las cientos —casi miles— de actualizaciones en las redes

sociales son en su gran mayoría *selfies* donde podemos ir comprobando el gesto del presidente, cómo cambia el tono de voz, incluso detalles más pequeños (por ejemplo, si se ha afeitado o no, o si ha dormido pocas horas). Este “conocimiento” —casi “contacto”— físico con un personaje que está amenazado y que podría perder la vida en cualquier momento tiene una gran fuerza emotiva.

2. *Sociológica*: Aunque si nos ceñimos a los dos vídeos no hay datos del perfil sociológico de Volodímir Zelenski, podríamos concluir que no hay necesidad de que los haya ya que, por su carrera profesional en el mundo del espectáculo y por su constante exposición mediática, conocemos todo o casi todo sobre el presidente que además ha documentado su vida en sus propias redes sociales. Conocemos su biografía y la de su familia (padres, mujer, hijos), sus estudios, sus ideas políticas, sus aficiones, etc.

3. *Psicológica*: tanto en los dos vídeos como en el resto de la comunicación de Zelenski y en su propia biografía, hay numerosos detalles que permiten hacer un retrato psicológico del presidente. Es una persona ingeniosa y creativa, animosa y valiente, con ideales y deseo de servir a la gente y con un ánimo templado. Al recorrer estas características, y compararlas con su personaje en la serie *El servidor del pueblo*, podríamos concluir que muchos de los rasgos psicológicos son compartidos por la persona y el personaje y que, en cierto modo, es complicado establecer una línea que limite ambos perfiles ya que, como vemos en este caso, ese límite es una delgada línea roja. En cierto modo, hay una identificación entre persona y personaje. Profundizaremos un poco más en este aspecto al analizar la tipología del personaje.

Pero, en cualquier caso, sí encontramos la tridimensionalidad necesaria para dotar a un personaje de fuerza emotiva.

11.5.3. Tipología del personaje y arquetipo

Analizaremos ahora la tipología del personaje de Volodímir Zelenski que, como señalábamos antes, es un personaje en el que convive la propia personalidad del

presidente y los rasgos con los que dotó al personaje que él mismo escribió y guionizó (partiendo probablemente de su propia intimidad, de sus experiencias y de sus aspiraciones). Es decir, el proceso de creación del personaje es diferente al que señalábamos en el caso de Chanel, donde hay un deseo expreso de esconder y ocultar su verdadera personalidad. En este caso es diferente; Volodímir Zelenski escribe un personaje con el que comparte rasgos y con el que, como hemos visto a raíz de los diferentes acontecimientos de los últimos meses, quiere identificarse. En cierto modo, podríamos decir que —probablemente, y como guionista y creador— es más lo que Zelenski aporta al *servidor del pueblo* que lo que el *servidor del pueblo* aporta a Zelenski.

Si analizamos la tipología del presidente siguiendo la clasificación de Hipócrates, podemos concluir que Zelenski es una persona extrovertida y de ánimo estable. Su carácter extrovertido es indudable en una persona que ha edificado una gran parte de su carrera profesional precisamente en ese rasgo. En cuanto a la estabilidad de ánimo, se ha comprobado en los meses de conflicto y en su capacidad de mantener un discurso fuerte —y a veces airado— pero en un marco de ecuanimidad. Podríamos decir, en definitiva, que responde a una tipología de persona sanguínea que es una tipología que, como vimos, suele responder bien en el liderazgo.

En cuanto a las tipologías de Jung, podríamos calificar a Zelenski de sensible extrovertido. De la extraversión ya hemos hablado, pero a la hora de analizar si tiene más fuerza en la personalidad y en el discurso de Zelenski lo reflexivo, lo intuitivo o lo sensible nos inclinaríamos hacia lo sensible. Como señala Sánchez-Escalonilla al definir los rasgos de esta tipología, estas personas “se mantienen fieles a los valores que conocen, su expresión sentimental es muy rica y prestan a otros su fortaleza sin problemas” (Sánchez Escalonilla, 2001: 284). Quizás por su pasado como cómico y guionista, Volodímir Zelenski es una persona sensible, capaz de captar los estados de ánimo de los espectadores, de trabajar con sentimientos y ser capaz de expresarlos. En los discursos y comunicaciones de Zelenski en estos meses el presidente ha demostrado ser capaz de desplegar una gran gama de sentimientos: desde la empatía hacia el sufrimiento de sus ciudadanos, hasta la firmeza hacia sus enemigos. Además, se ha mostrado fiel hacia sus valores y ha sido capaz de prestar fortaleza a su ejército y a su pueblo. En ese sentido, los dos vídeos subrayan esta dimensión sensible, empática y al mismo tiempo constante y

leal en sus decisiones y valores. Esa cierta preponderancia de lo sensible no significa que no encontremos también rasgos intuitivos ya que Zelenski tiene un proyecto ambicioso y, aunque no conoce el futuro de manera exacta, sí es capaz de inspirar a los que le siguen. En el fondo los personajes, máxime si son personas reales, no se ajustan de modo absoluto a una única tipología.

Por último, hablaremos del arquetipo u arquetipos psiconarrativos con los que podemos identificar la figura del presidente. De nuevo observamos que el recorrido que hace el personaje de la serie *El servidor del pueblo* (Zelenski. 2015) viene marcado por dos arquetipos que reflejan la evolución del propio Volodímir Zelenski: un hombre corriente que se convierte en líder (o gobernador). El que ese hombre corriente trabajara como cómico podría hacernos pensar también en el arquetipo de bufón. Sin embargo, los rasgos psicológicos de este arquetipo no se corresponden ni con el personaje del presidente Zelenski ni con los del protagonista de *El servidor del pueblo*. Mientras que sí encontramos los atributos del hombre corriente que, impelido por las circunstancias, se convierte en gobernante y líder. Aunque supone dejar un instante el análisis narrativo para entrar en aspectos de geopolítica, algunos han insistido en que, basándose en una percepción errónea de Zelenski como bufón, el gobierno ruso preveía una reacción del presidente de Ucrania muy diferente a la que ha tenido. Un bufón huye, un gobernante se queda. De ahí la importancia que ha tenido una frase de Zelenski —no hay constancia de que sea real pero se ha repetido constantemente y se ha estampado en miles de camisetas— ante la propuesta de algunos aliados de sacarlo del país: “necesito municiones, no un viaje”. Sea o no cierta, no es la frase de un bufón sino la frase de un líder.

En los dos vídeos analizados —en los discursos— puede comprobarse esta dimensión de hombre normal, preocupado, cansado pero que transmite su mensaje con la decisión y la fuerza de un gobernante.

En resumen, podemos concluir que los vídeos analizados y la comunicación de Zelenski, además de mostrar la tridimensionalidad del personaje, muestran al presidente con una psicología con rasgos sanguíneos (extrovertidos-estables), una tipología

extrovertida-sensible y unos arquetipos que muestran la evolución del hombre corriente que se transforma en un gobernante y un líder.

11.5.4. Motivación y meta//Necesidad y deseo

Analizaremos ahora si encontramos en el material que estamos analizando los elementos que Linda Seger y John Truby enunciaban para construir a los personajes.

Es interesante constatar que, en este caso, como venimos señalando, al estar trabajando sobre un conflicto base externo que tiene tanta fuerza que, en cierto de modo, difumina los conflictos internos, la motivación del personaje (proteger a su pueblo y ganar la guerra recuperando los territorios anexionados por Rusia) se confundirá con la meta (que es la misma) mientras que el binomio necesidad/debilidad-deseo, que entra de lleno en las categorías más morales del personaje, apenas aparece. Esto, que podría parecer un fallo en la narrativa o en la construcción del personaje, es absolutamente coherente con un material comunicativo volcado en unas categorías más universales que personales. Lo importante no es tanto el presidente en sí, ni qué debilidades tiene como persona, sino las cualidades del pueblo al que representa. En ese sentido, y podría analizarse en estudios posteriores, sería más sencillo acotar el binomio necesidad/debilidad—deseo con relación al antagonista, en este caso Putin. Especialmente en el vídeo dos y, por supuesto, en muchos de los discursos de Zelenski, el presidente ucraniano hace hincapié en las debilidades de Vladímir Putin, al que considera enemigo de Ucrania y habla de sus deseos injustos de poder, de aniquilación, de opresión, etc.

En resumen, aunque el tipo de relato explícito no incida tanto en aspectos internos y psicológicos, sí podemos identificar algunos de los rasgos que señalan Seger y Truby como necesarios para dotar a los personajes de fuerza emotiva. Algunos de estos rasgos se perciben más en el antagonista. Por otra parte, como la motivación y la meta del presidente de Ucrania son tan decisivos —la salvación de una nación— y están tan explícitamente formulados podemos concluir que contribuyen a la potencia emotiva de la narración.

11.5.5. *El viaje del héroe*

Por último, analizaremos si en el material seleccionado podemos reconocer algunas etapas del viaje del héroe que propone Christopher Vogler.

Tanto en el guion de *El servidor del pueblo* como en la propia vida de Zelenski, sería muy fácil distinguir estas etapas. Especialmente en la serie, que consta de 49 episodios divididos en tres temporadas, encontramos todos los elementos que Vogler destaca: hay una presentación en el mundo ordinario del profesor de secundaria, una llamada a la aventura —en forma de elección política—, un rechazo a la llamada, la aparición de un mentor, hay pruebas, aliados y enemigos (especialmente en forma de oligarcas), una prueba suprema porque llegan a apresar al *servidor del pueblo*, un camino de vuelta cuando lo liberan, una resurrección cuando lo restituyen como presidente y una vuelta con el elixir que coincide con el final de la serie y que es la independencia total de Ucrania después de que *el servidor del pueblo* haya conseguido —a través de una enorme colecta de los ciudadanos— solventar toda la deuda externa del país.

También sería relativamente sencillo identificar algunas de estas etapas en la vida del propio presidente Zelenski; en este caso, el mundo ordinario sería el del espectáculo y la prueba suprema la guerra con Rusia. El *hándicap* es que este viaje del héroe se presenta inacabado porque estamos hablando de un personaje real que vive —como todo el país— en una circunstancia de gran incertidumbre. En cualquier caso, la serie y la biografía de Zelenski pueden ser objeto de estudios posteriores. Se trata aquí de analizar las dos piezas de vídeo seleccionadas. Y, de hecho, analizaremos especialmente la segunda ya que el esquema de los dos vídeos es muy similar y la segunda tiene una duración mayor, lo que nos permitirá identificar —si es que las hay— más etapas de este viaje del héroe. En este análisis nos centraremos en la figura de Zelenski pero, como señalamos antes, hay una identificación bastante importante entre el presidente y su país, por lo que, algunos de los pasos de este *viaje del héroe* podrían aplicarse también al pueblo ucraniano.

1. *Mundo ordinario*: Las primeras imágenes muestran el mundo ordinario de una Ucrania que celebra el día de la independencia en agosto de 2021 y es una Ucrania

en paz. La gente es feliz y vive tranquilamente con sus familias. Los niños duermen. Van pasando los meses y se trasluce la alegría de la Navidad y el año nuevo.

2. (y 3) *Llamada a la aventura y rechazo a la llamada*: La llamada a la aventura llega con el estallido de las bombas en la noche que rompe la armonía y la tranquilidad. Es una aventura que, lógicamente, se rechaza y trata de evitarse. Las colas de coches que huyen del país, los trenes abarrotados de refugiados o los ancianos y niños tratando de cruzar la frontera son algunas manifestaciones de esta trágica llamada a la aventura que se rechaza y de la que se huye.
4. *Encuentro con el mentor*: En este caso, el mentor no es una persona concreta, sino que es el espíritu del pueblo ucraniano, el patriotismo de ese pueblo. En el minuto 3 aparecen imágenes de los cientos de ciudadanos que acudían a las comisarias al principio de la guerra para alistarse voluntariamente en la guerra. Se presenta de esta manera el mentor —el pueblo— que va a estar presente durante todo el relato. Como señalamos al describir el contenido del vídeo, vemos a partir del minuto 3 diferentes manifestaciones de ese mentor: civiles que toman las armas, mujeres que hacen redes de camuflaje, profesores improvisados en campos de refugiados, etc.
5. *Cruzando el umbral o mundo especial*: En el minuto 4m23s se muestran las manifestaciones y la enemistad profunda hacia el enemigo: Rusia. Es el momento en el que, después de un primer momento de rechazo y de incredulidad, el país es consciente de que está en guerra y que no se va a rendir. Se suceden imágenes del ejército en el campo de batalla. Desfilan con decisión, aunque la batalla se prevé —por las imágenes— sangrienta.
6. *Pruebas, aliados, enemigos*: En las siguientes imágenes podemos identificar las pruebas —bombardeos, situaciones agónicas— que nos hablan del enemigo, pero también observamos imágenes de los aliados (bomberos, médicos, voluntarios, población civil, etc.).

7. (y 8) *Acercamiento, gruta abismal o segundo umbral y prueba suprema*: estas dos etapas se identifican en el vídeo. Las imágenes de la guerra se van endureciendo, hay momentos de desesperación y unos planos —en el minuto 6m22s— en el que la niña contempla el país absolutamente arrasado por las bombas.
9. (y 10) *Recompensa y camino de vuelta o regreso al mundo ordinario*: estas dos etapas no aparecen en el vídeo. Es una decisión que tiene lógica y coherencia desde el punto de vista de un relato que, como hemos dicho, está absolutamente ligado a la actualidad: la guerra no ha terminado y los ucranianos no han vuelto al mundo ordinario.
11. *Resurrección*: sin embargo, sí podemos identificar esta etapa del viaje del héroe en las imágenes que se suceden a partir del minuto 6m27s en el que la niña que representa a Ucrania levanta la cabeza, mira directamente a cámara y empieza a dirigir a las tropas con un cambio radical de música. Empiezan a sucederse, además, imágenes con logros militares de Ucrania y los tanques y material bélico ruso destrozado y abandonado, como presagio de una victoria de Ucrania en la guerra.
12. *Regreso con el elixir*: El vídeo se cierra con la imagen de un soldado plantando la bandera de Ucrania en tierra como prueba de que el país recobra la independencia que celebraba al inicio.

Se cierra así un viaje del héroe absolutamente épico que tiene como protagonista a un país. Como hemos visto, en apenas 7 minutos, el gobierno de Ucrania construye un relato que subraya, de una manera emocional, el discurso del presidente y, en este relato, somos capaces de reconocer las etapas de *El viaje del héroe*, una herramienta que resulta muy eficaz para articular las narrativas épicas y de aventuras.

11.6. Conclusiones

1. En primer lugar, hemos comprobado cómo —desde que se inició el conflicto bélico con Rusia— el gobierno ucraniano está utilizando de una manera recurrente y exhaustiva la comunicación para lograr sus objetivos tanto humanitarios como políticos: para pedir ayuda a los aliados y para mantener la moral de los ucranianos. Esta comunicación se apoya muchas veces en recursos audiovisuales que ayudan a potenciar la identificación y la emoción de los receptores.

2. Aunque todavía es pronto para extraer conclusiones —por la actualidad del conflicto—, los analistas internacionales valoran positivamente la comunicación del gobierno ucraniano y coinciden en señalar que Ucrania está ganando la batalla informativa.

3. La carrera profesional de Volodímir Zelenski —como cómico y guionista— ha facilitado su exposición a los medios y la elaboración de discursos y piezas informativas de una gran fuerza emotiva. Su decisión de mantener al pueblo informado a través de sus propias redes sociales ha terminado creando unos canales muy directos y cercanos.

4. En el ascenso a la presidencia de Volodímir Zelenski tuvo un peso importante la serie *El servidor del pueblo*, una serie que el propio Zelenski escribió, dirigió y protagonizó. En ocasiones, el personaje de la serie y la persona del presidente han terminado mimetizándose. Desde que empezó el conflicto son muchos los que han seguido identificando muchos rasgos de *El servidor del pueblo* en la actuación del presidente.

5. Para acentuar la emoción en los discursos que ha pronunciado estos meses, Volodímir Zelenski ha recurrido a vídeos que recogen imágenes del conflicto y que inserta en mitad de sus discursos.

6. En los vídeos que hemos analizado, además, se observa una estructura dramática clásica de planteamiento, nudo y desenlace, se utilizan recursos expresivos muy potentes propios del cine —como bandas sonoras o músicas creadas *ex profeso*—,

imágenes a cámara lenta, o recreación de imágenes icónicas y se pueden identificar tramas exteriores e interiores.

7. Observamos también cómo se ha utilizado la herramienta de *El viaje del héroe* para potenciar la emoción del relato y del mensaje que quiere transmitir el presidente a sus ciudadanos.

8. Por último, podríamos concluir que el hecho de que Volodímir Zelenski haya sido guionista antes que político confirma algunas de las afirmaciones que hemos ido realizando en este estudio sobre la oportunidad de utilizar recursos de narrativa audiovisual para conseguir una comunicación institucional más emotiva y eficaz.

PARTE V

CONCLUSIONES

1. La comunicación institucional o corporativa cobra, en estas primeras décadas del siglo XXI, una importancia creciente. Entre otras razones, porque la irrupción de internet ha hecho que el modelo de relaciones públicas que se entiende como más adecuado, ético y concorde a la democracia, que es el modelo bidireccional simétrico (el cuarto de los tradicionales modelos de Grunig) se convierta en posible. Este modelo, que defiende un diálogo bidireccional y simétrico entre una institución y sus públicos, tiene en la digitalización uno de sus principales aliados. La red hace que sea posible convertir las relaciones públicas en auténticas conversaciones, tal y como preveía el *Manifiesto Cluetrain* en 1999.

2. La llamada sociedad de la información y del conocimiento —que es la que surge como consecuencia de la digitalización— presenta desafíos con relación a esa bidireccionalidad y simetría. La abundancia de mensajes y el exceso de información —*infoxicación*— dificulta, en ocasiones, que los mensajes lleguen al receptor y que, si llegan, no lo hagan de forma sesgada. La digitalización conlleva también una pérdida de liderazgo en las conversaciones por parte de las instituciones, que tendrán que estudiar el modo de continuar orquestando la comunicación.

3. Una posible herramienta para recuperar el liderazgo de la comunicación por parte de las instituciones u organizaciones podría estar en el paradigma narrativo de Walter Fisher. En los años 80 del pasado siglo, Fisher defiende que el ser humano es un ser narrador y, frente a los argumentos racionales y lógicos, propone la fuerza que pueden tener los argumentos narrativos ya que añaden un elemento emotivo que los datos o las argumentaciones no tienen. Este paradigma va tomando fuerza a medida que comienza el siglo XXI y se va desarrollando el *storytelling* —el uso del relato— en campos tan diversos como la empresa, la medicina o, por supuesto, el periodismo. Los teóricos del *storytelling* subrayan cómo los relatos pueden ayudar a liderar la comunicación y a reforzar los vínculos entre una institución y sus públicos. Además, la narrativa organizacional —que no es otra cosa que el *storytelling* aplicado a las empresas, instituciones u organizaciones— se muestra eficaz para resolver algunos problemas que tienen

estas organizaciones como la internacionalización, la deslocalización o la brecha generacional. Es mucho más sencillo unificar a los públicos a través de un relato que a través de unos datos.

4. La conjunción de una mayor capacidad para generar contenidos y una preponderancia del relato está impulsando la tendencia de las organizaciones a convertirse ellas mismas en un medio de comunicación que elabora sus propios contenidos y los difunde a través de sus propios canales. Esta conversión de las empresas en medios es todavía incipiente pero se prevé que será una tendencia al alza en el futuro. Esto exige de las instituciones un esfuerzo por adaptarse y trabajar de otra manera —más creativa— la comunicación.

5. El auge del *storytelling* presenta dos problemas: deontológico y profesional. En primer lugar, el uso del relato no puede realizarse al margen de la ética. Los elementos emotivos de una historia pueden terminar manipulando la realidad de los hechos y, por este motivo, no puede desvincularse el relato de la verdad y el bien. En la actualidad, y especialmente en el ámbito de la comunicación política, observamos algunos usos del relato que se convierten en pura propaganda y pueden terminar alentando el populismo. De hecho, en el auge actual del populismo encontramos, muchas veces, un uso torticero del relato. En este sentido, tienen especial importancia las aportaciones de Alanis MacIntyre sobre la dimensión ética de la narración. La preponderancia del relato hace necesaria y relevante una mayor profundización en estos aspectos deontológicos.

6. En segundo lugar, en muchos relatos institucionales se echa de menos la emoción necesaria para que el receptor del mensaje pueda identificarse con este mensaje. Con otras palabras, la eficacia del relato —como señalaba Fisher— es que añade unos elementos emocionales que hacen más fácil la recepción de ese mensaje y la identificación de los *stakeholders* con la organización. Sin embargo, en los relatos que utilizan las instituciones se percibe, muchas veces, que faltan estos elementos emotivos. Al final, los relatos son meras excusas para conseguir objetivos o presentar propuestas, pero no llegan a conmover al receptor y, por lo tanto, no son eficaces. Para solventar esta dificultad y encontrar las herramientas

que ayuden a elaborar relatos más eficaces, se puede acudir a los recursos y estrategias narrativas del discurso cinematográfico. Desde sus inicios, el séptimo arte ha demostrado su capacidad para conseguir la emoción y la identificación del espectador.

En concreto, y sin desechar otros elementos, a la hora de buscar en el cine recursos útiles para la comunicación institucional, es conveniente centrarse en el guion ya que ahí reside una gran parte de la fuerza emotiva de las películas.

En este tipo de comunicación, además, no siempre tendremos la oportunidad de explorar aspectos como la iluminación, la música o la puesta en escena. Sin embargo, cualquier producto de comunicación institucional —desde una presentación a un evento— puede explorar las posibilidades que le da el guion. De hecho, cualquier producto de comunicación institucional será más eficaz si está guionizado.

7. La doble estrategia emocional y estructural del guion cinematográfico proporciona dos ámbitos igualmente válidos y aplicables a las estrategias de comunicación institucional.

- a) La estructura dramática de un relato cinematográfico, que se apoya en una dinámica de conflictos y en unas tramas maestras, puede utilizarse también en los relatos institucionales. De hecho, como hemos comprobado en los casos de estudio, delimitar uno o varios conflictos y utilizar alguna de las 20 tramas propuestas por Ronald Tobías (búsqueda, aventura, persecución, rescate, huida, venganza, enigma, rivalidad, desvalido, tentación, metamorfosis, transformación, maduración, amor, amor prohibido, sacrificio y descubrimiento, precio del exceso, caída y ascenso) resulta clave en la elaboración de relatos corporativos con fuerza emotiva.
- b) De la misma manera, resultará útil establecer en los relatos institucionales una estrategia emocional: en primer lugar, delimitando el género del relato, que nos marcará el tono emocional —diferente si estamos ante una tragedia, un drama o una comedia— y, en segundo lugar, trabajando algunas historias interiores ya que, como señala Sánchez-Escalonilla, la

potencia emocional de un relato viene marcado por el desarrollo de estas historias interiores y por la capacidad que tengan estas historias de conectar con los grandes argumentos universales.

8. Esto nos lleva directamente a considerar la importancia que tiene en el cine, y por extensión y como hemos comprobado en los casos de estudio, en los relatos institucionales, el desarrollo de los personajes ya que son ellos los protagonistas de las historias interiores y porque es con ellos con los que tienen que identificarse los espectadores o receptores de un mensaje. Siempre habrá la posibilidad de identificar —o construir— uno o varios personajes para que protagonicen el relato institucional. A veces puede ser el fundador de una institución, o un personaje ficticio relacionado con una empresa, o habrá la posibilidad de convertir una marca en personaje. En cualquier caso, es necesario que el relato corporativo esté protagonizado por alguien.

9. En cuanto al proceso de creación de ese personaje para los relatos institucionales, aunque la literatura académica y divulgativa sobre la escritura de personajes en el cine es muy abundante, en este estudio hemos sintetizado las aportaciones de los principales autores de manuales clásicos de guion y hemos realizado un esquema de algunos aspectos que pueden ayudar a desarrollar estos personajes. En concreto, se trataría de:

- a) diseñar personajes tridimensionales, según las aportaciones de Lajos Egri, es decir, estudiar la faceta física, psicológica y sociológica de cada protagonista;
- b) añadir qué tipología tienen, según las aportaciones de Hipócrates (sanguíneo, colérico, flemático y melancólico);
- c) y completar el perfil con las tipologías de Jung (reflexivo-introvertido; reflexivo-extrovertido; intuitivo-introvertido; intuitivo-extrovertido; perceptivo-introvertido; perceptivo-extrovertido; sensible-introvertido; sensible-extrovertido).
- d) Analizar cuál de los doce arquetipos de Jung se adapta más al personaje que vamos a crear o a comunicar. Los arquetipos, precisamente por su

carácter universal, pueden favorecer el proceso de identificación del espectador/receptor con el personaje;

- e) prestar especial atención a las historias interiores de estos personajes, en concreto, conocer y ser capaces de presentar las motivaciones, metas, deseos y necesidades de los protagonistas.

10. Por último, a la hora de elaborar relatos institucionales dotados de fuerza emotiva, puede ser de gran utilidad aplicar la herramienta de Vogler, *El viaje del héroe*. En cierto modo, la vida de cualquier institución —y de cualquier persona— atraviesa muchas de las etapas que señala Vogler y, por lo tanto, puede narrarse de esta manera. Esta herramienta facilita, por una parte, mostrar un arco de transformación creíble y verosímil y, como consecuencia, facilita también la identificación del espectador/receptor con el protagonista.

Para resumir y condensar estas herramientas y estrategias narrativas y poder aplicarlas de una manera más práctica a la comunicación corporativa, hemos elaborado una plantilla que podría servir a las instituciones para trabajar sus relatos. Para testar de alguna manera esta plantilla la hemos aplicado a tres casos muy diferentes de comunicación corporativa: en concreto, a un caso de comunicación institucional, otro de comunicación de marca y otro de comunicación política. Del estudio de los casos hemos extraído, además, otras conclusiones.

11. El estudio de los casos nos ha permitido confirmar que la plantilla elaborada a partir de la investigación teórica resulta útil tanto para analizar productos de comunicación institucional ya realizados como para diseñar nuevos productos, campañas o planificar eventos.

12. Se trata de una plantilla funcional en la que se presentan cinco aspectos de comunicación institucional y cinco de estrategias de narrativa audiovisual centradas en la creación del personaje. En concreto, se tratará de analizar —o diseñar— primero un planteamiento estratégico de la comunicación determinando bien los agentes de la comunicación, qué modelo comunicativo quiere seguirse,

cómo se van a impulsar algunos rasgos de la sociedad de la información, cómo se va a afrontar el relato y si hay posibilidad de que este relato lo lidere un personaje. En segundo lugar, se trataría de aplicar algunas herramientas de escritura cinematográfica al producto o productos escogidos. Para ello, habrá que establecer primero qué estructura dramática y qué estrategia emocional queremos aportar y después desarrollar el personaje que va a protagonizar la campaña, evento, relato, etc. Hay que tener en cuenta que, cuando hablamos de “personaje”, hablamos en términos amplios porque, desde el ángulo de la comunicación corporativa, es posible y frecuente personalizar una marca, unas siglas, un partido político, etc.

13. De los tres casos estudiados concluimos que es posible aplicar este esquema de trabajo en diferentes tipos de comunicación corporativa: de hecho, lo hemos aplicado a un caso de comunicación institucional, otro de marca y otro de comunicación política.

14. Hemos comprobado también que es posible aplicarlo a diferentes modelos de relaciones públicas. En el caso de Guadalupe Ortiz de Landázuri predomina un modelo bidireccional asimétrico, pero con rasgos importantes del modelo bidireccional simétrico. En el caso de Chanel predomina también un modelo bidireccional asimétrico, pero con rasgos importantes del modelo de agente de prensa mientras que, en el caso de Volodímir Zelenski, hay una preponderancia casi absoluta del modelo de información pública.

15. En los tres casos hay que subrayar la importancia que tiene la comunicación digital. Los productos elaborados para la comunicación de la beatificación de Guadalupe, los vídeos de *Inside Chanel* y los discursos con piezas de vídeo de Zelenski no hubieran tenido el mismo impacto sin el apoyo de la digitalización y, en concreto, de las redes sociales.

16. Los tres casos se apoyan en un concepto de comunicación a partir de la narratividad. Más que en una comunicación de datos o argumentos se basan en una comunicación que subraya rasgos biográficos, de historia, de carácter y de cultura. Este aspecto está íntimamente relacionado con el hecho de que, en los tres

ejemplos, hay una presencia muy importante del personaje. Esto confirma, en cierto modo que, si queremos utilizar una narrativa eficaz en la comunicación institucional, será conveniente apoyarse, de alguna manera, en el personaje.

17. Se confirma también en el análisis de los casos que, en los tres ejemplos, puede encontrarse una “construcción” del personaje que podría ser muy similar a la que se utiliza en la creación de personajes cinematográficos. Este aspecto es llamativo porque en los tres casos estamos ante personas reales que, sin embargo, sufren un proceso de cierta “reelaboración narrativa” para poder protagonizar sus respectivos relatos. Esta reelaboración es necesaria para potenciar los aspectos emotivos que harán más fácil que los espectadores/receptores se identifiquen con ellos. Por otra parte, esta reelaboración ha seguido un proceso muy diferente en cada caso: en el caso de Guadalupe la reelaboración ha sido externa (es decir, ha sido elaborada por el equipo que lideró la comunicación de la beatificación porque Guadalupe nunca pensó en convertirse en un personaje); en el caso de Chanel podríamos hablar de una elaboración mixta, por una parte ha sido obra de los creadores de los vídeos de *Inside Chanel* pero ya la propia diseñadora trabajó en su propio *storytelling* y en su conversión en un personaje. En el caso de Zelenski es el propio presidente el que, desde el inicio, creó el personaje. Como señalamos al analizar el caso, antes de convertirse en presidente del país, lo fue protagonizando una serie.

18. Un aspecto interesante en el estudio de los casos es comprobar el peso que tienen las historias interiores en el desarrollo de los personajes y confirmar que este peso es directamente proporcional a la fuerza emotiva del relato y a la posible identificación con los espectadores/receptores. En el caso de Guadalupe, hay un amplio trabajo para conocer y comunicar la interioridad del personaje y eso facilitó elaborar una comunicación emotiva y una mayor identificación con la protagonista. En el caso de Chanel, llegamos a la conclusión de que ha habido un menor trabajo a la hora de reflejar las historias y conflictos interiores de la diseñadora (quizás, entre otras cosas, porque no se ha querido entrar en aspectos más conflictivos de su personalidad). Este menor desarrollo influye en que percibamos la figura de la diseñadora con más frialdad y menos emoción. Por

último, en el caso de Zelenski —aunque no haya habido un trabajo tan minucioso de comunicación de las historias o conflictos interiores—, la fuerza del conflicto externo es tan potente que arrastra al resto de la comunicación.

19. Por último, podemos concluir que, en los tres casos, utilizar herramientas de narrativa audiovisual ha resultado positivo para los objetivos de comunicación institucional que se buscaban. En el primer caso —el de la beatificación de Guadalupe—, la institución —el *Opus Dei*— consiguió que sus públicos más cercanos conocieran a la nueva beata y creció también en algunos miembros el orgullo de pertenencia. También se consiguió llegar a un público joven y más alejado de la comunicación de tipo religioso. En el segundo caso —el de Chanel— la marca de moda abordó un problema de reputación subrayando los aspectos más positivos de la vida de la diseñadora y consiguió un producto que conectaba a la célebre firma con el futuro (a través de una comunicación centrada en lo digital). En el tercer caso —la comunicación política de Zelenski— aunque la actualidad del conflicto (y que este siga abierto) impide sacar conclusiones definitivas, son muchos los que coinciden en señalar que las acciones comunicativas del presidente han mostrado una indudable eficacia tanto en las relaciones de Ucrania con otros países como en la moral del propio pueblo ucraniano.

En definitiva, y para concluir esta investigación, podríamos señalar, sin cerrarnos a futuros estudios y desarrollos, que el uso de las herramientas de narrativa audiovisual abre interesantes posibilidades para que la comunicación de una institución con sus públicos sea más rica, más cercana, más humana, más integradora y, sobre todo, más emotiva. Que es otra manera de decir que sea más efectiva y roce la excelencia.

PARTE VI

BIBLIOGRAFÍA

- Abad Cadenas, C. (2018). *La libertad de amar*. Madrid: Palabra.
- ABC. (2022, 10 de abril). El verdadero motivo por el que los rusos asesinaron a sangre fría al director Mantas Kvedaravicius. *ABC*.
https://www.abc.es/play/cine/noticias/abci-verdadero-motivo-rusos-asesinaron-sangre-fria-director-mantas-kvedaravicius-202204101622_noticia.html
- Agencia EFE. (2011, 17 de agosto). La casa Chanel, en defensa de Coco. *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/tendencias/2011/08/17/casa-chanel-defensa-coco/00031313604103344735184.htm>
- Agencia Efe. (2019, 22 de abril). Vladímir Zelenski, el humorista elegido como nuevo Presidente en Ucrania. *El País edición Colombia*.
<https://www.elpais.com.co/mundo/vladimir-zelenski-el-humorista-elegido-como-nuevo-presidente-en-ucrania.html>
- Agencia Efe. (2021, 16 de abril). Ucrania pide entrar a la UE y a la OTAN por su seguridad. *DW.com* <https://www.dw.com/es/ucrania-pide-entrar-a-la-ue-y-a-la-otan-por-su-seguridad/a-57225199>
- Aldaz, C. (2022, 5 de abril). La camiseta verde de Zelenski o cómo moda y política están más unidas que nunca. *Yo Dona*.
<https://www.elmundo.es/yodona/actualidad/2022/04/05/624c2a82fc6c8332268b45b8.html>
- Alés Sancristóbal, A. (2008). Las nuevas poéticas: de Aristóteles a Robert McKee. *Cauce, Revista Internacional de Filología y su Didáctica*, 31, 7-33.
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index. Comunicación: revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 15(1), 77-105.
- Altman, R. (2000). *Los géneros cinematográficos*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Amezcuza Gómez, D. (2011). *La teoría literaria de Northrop Frye*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Aristóteles (1974). *Poética* (Trad. V. García Yebra). Editorial Gredos.
- Aristóteles (1999). *Rhetorica* (Trad. A Tovar). Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Astudillo Alarcón, W., Mendinueta Aguirre, C. (2008). El cine como instrumento para una mejor comprensión humana. *Revista de Medicina y Cine*, 4(3), 131-156.
- Balló, J., Pérez, X. (1997). *La semilla inmortal. Los argumentos universales en el cine*. Barcelona: Anagrama.

Balló, J., Pérez, X. (1997). *La semilla inmortal. Los argumentos universales en el cine*. España: Anagrama.

Barazarte, N. (2021, 20 de febrero). Cómo usar el arquetipo del creador en storytelling. *Bloguero Pro*. <https://blogueroapro.com/blog/como-usar-el-arquetipo-del-creador-en-storytelling>

Barker, R. T., Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 295–312.
<https://doi.org/10.1177/0021943610369782>

Barker, R.T., Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations toward effective communication in a diverse world. *Virginia Commonwealth University. Journal of Business Communication*, Volume 47(3), 295-312. DOI: 10.1177/0021943610369782.

Barresi, M. (2004). *Análisis metodológico del estudio de la excelencia en comunicación y relaciones públicas-IABC*. Trabajo fin de grado. Buenos Aires: Universidad Austral.
https://www.academia.edu/14725842/2004_Estudio_de_la_excelencia_en_comunicaci%C3%B3n_y_relaciones_p%C3%BAblicas_IABC

Barthes, R. (1970). Introducción al análisis estructural de los relatos. En *L'analyse structurale du récit, Communications*, 8. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. El Salvador: Fondo de cultura económica de Argentina.

Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. Madrid: Alianza Universidad.

Bernays, E. (1923). *Cristalizando la opinión pública*. España: Gestión 2000.

Bernays, E. (2008). *Propaganda*. España: Editorial Melusina.

Bettetini, G., Fumagalli, A. (2001). *Lo que queda de los medios. Ideas para una ética de la comunicación*. Pamplona: Eunsá.

Bindé, J. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: informe mundial de la UNESCO*. Ediciones Unesco. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>

Bird, S.E., Dardenne, R.W. (2009). Rethinking News and Myth as Storytelling. En K. Wahl-Jorgensen, T. Hanitzsch, (eds.), *The handbook of journalism studies. Handbook series*. (205-218). Nueva York: Handbook Series.

Boje, D. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office - Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.
<https://doi.org/10.2307/2393432>

- Boje, D. (2008). *Storytelling Organization*. Londres: Sage Publishing. DOI: <https://sk.sagepub.com/books/storytelling-organizations>
- Boje, D., Vaara, E., Sonenshein, S. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academic of management ANNALS*, 10, 495–560, <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>
- Botto, M. (2020). La cuarta revolución industrial. Una visión economicista del cambio social. *Question/Cuestión*, 66(2). DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e461>
- Branch, J. (2012, 20 de diciembre). Snow Fall. The Avalanche at Tunnel Creek. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/index.html#/?part=tunnel-creek>
- Briceño Linares, Y. (2010). La escuela de Frankfurt y el concepto de industria cultural. Herramientas y claves de lectura. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 16(3), 55-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17731133004>
- Brito, M. (2013). *Your Brand, The Next Media Company*. Indianapolis: Pearson Educations.
- Brooks, P. (2001, 23 de marzo). *The Chronicle of higher education*. https://www.chronicle.com/article/stories-abounding/?cid=gen_sign_in
- Bruner, J. (2010). Narrative, Culture, and Mind. En D. Schiffrin, A. De Fina, A. Nylund (eds.), *Telling Stories: Language, Narrative, and Social Life*. (45-50). Washington, DC: Georgetown University Press.
- Burke, K. (2018). *A Grammar of Motives* (Classic Reprint). Reino Unido: Forgotten Books.
- Calabresi, C., Ribeiro, H. C. J. (2019). The Narrative Theory. Introduction to critics, defenses and possible resolutions. 10.13140/RG.2.2.17474.73922.
- Campbell, J. (2020). *El héroe de las mil caras*. Madrid: Atalanta.
- Capriotti, P. (2015, 4 de junio). Storytelling, táctica o estrategia. paulcapriotti.wordpress.com/. *Blog de Paul Capriotti*. <https://paulcapriotti.wordpress.com/2015/06/04/storytelling-tactica-o-estrategia/>
- Carsten M.K., Bligh M.C., Kohles J.C., et al. (2019). A follower-centric approach to the 2016 US presidential election: Candidate rhetoric and follower attributions of charisma and effectiveness. *Leadership* 15(2), 179–204.
- Castells, M. (1995, 25 de febrero). *La sociedad de la información*. El País. https://elpais.com/diario/1995/02/25/opinion/793666808_850215.html

Castells, M. (2000, 7 de octubre). *Internet y la sociedad red*. [Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya]. Barcelona, España.
<https://www.alfabetizaciondigital.redem.org/wp-content/uploads/2017/05/Internet-y-la-sociedad-red..pdf>

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza editorial.

Castelo, S. (2022, 9 de marzo). Análisis. Comandante en jefe, y en directo. Un análisis de la cuenta de Instagram de Zelensky. *Ideograma*.
<https://www.ideograma.org/analisis-comandante-en-jefe-y-en-directo-un-analisis-de-la-cuenta-de-instagram-de-zelensky/>

Castilla de Cortázar Larrea, I. (2008). La conciencia moral como órgano de conocimiento e instrumento de consenso. *Cuadernos de pensamiento político FAES*, 17, 85-110. ISSN 1696-8441

Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas (IIRP).

Castillo Esparcia, A., Xifra, J. (2007). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005). *Anàlisi: Quaderns De Comunicació I Cultura*, 34, 141-6,
<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55449>.

Castillo-Esparcia, A., Moreno, A., Capriotti, P. (2020). Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del Covid19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10 (19), 01-06. DOI: 10.5783/RIRP-19-2020-01-01-06

Catry, H., (2015). *Ucrania: situación de los derechos humanos*. Comisión Española de ayuda al Refugiado. <https://www.cear.es/wp-content/uploads/2018/10/Ucrania.-Situaci%C3%B3n-de-los-Derechos-Humanos.pdf>

Cavell, S. (2008). “¿Qué sucede con las cosas en la pantalla?” En *El cine, ¿puede hacernos mejores?* Buenos Aires: Katz Editores.

Chaffey, D. (2013). The Content Marketing Matrix. *Smart Insights*.
<https://www.smartinsights.com/>

Chaney, L. (2012). *Coco Chanel: An Intimate Life*. Estados Unidos. Penguin Books.

Chomsky, N. (2005). La propaganda. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*, 90(3). <https://www.redalyc.org/pdf/160/16009002.pdf>

Comisión Teológica Internacional (2011). *En busca de una nueva ética universal: nueva perspectiva sobre la Ley Natural*.
https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_con_cfaith_doc_20090520_legge-naturale_sp.html

Costa, C.V. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la*

campaña publicitaria. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid (UCM).

Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2006), *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*. 21 (2), 373-344. DOI: 10.1075/ni.21.2.12cza.

De Aquino, T. (2001). *Suma de Teología*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.

Del Pino, C., Castelló, A. (2015). La comunicación publicitaria se pone de moda: branded content y fashion films. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 105-128. DOI: 10.14198/

Delay, C. (1971). *Chanel solitaire*. Paris: Gallimard.

Denning, S. (2004a). La estrategia de la ardilla: el poder de las fábulas como motor del cambio empresarial. Barcelona: Empresa Activa. Edición Kindle.

Denning, S. (2004b, mayo). Telling Tales. *Harvard Business Review Home*. <https://hbr.org/2004/05/telling-tales>

Denning, S. (2008). Storytelling in civic and political leadership. En R.A. Couto, *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*. Nueva York: SAGE Publications, Inc.

Díaz Soloaga, P., García Guerrero, L. (2016). Fashion films as a new communication format to build fashion brands. *Communication & Society*, 29(2), 45-61.

Diéguez, A. (2006). La ciencia desde una perspectiva postmoderna: Entre la legitimidad política y la validez epistemológica. *Actas de las II Jornadas de Filosofía: Filosofía y política (Coín, Málaga 2004)*, (177-205), Málaga: Procure.

Donadio, R. (2022, 26 de julio). Retrato de valentía: conversamos con la primera dama de Ucrania, Olena Zelenska. *Vogue*. <https://www.vogue.es/living/articulos/olena-zelenska-primera-dama-ucrania-entrevista>

Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. New York: Harper & Row.

DVorkin, L. (2012, 3 de octubre). Inside Forbes: The Birth of Brand Journalism and Why It's Good for the News Business. *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/lewisdvorkin/2012/10/03/inside-forbes-the-birth-of-brand-journalism-and-why-its-good-for-the-new-business/?sh=180b818993fd>

Echart, P. (2006). Las razones del filósofo: Stanley Cavell y el medio cinematográfico. En *Archivos de la filmoteca: revista de estudios históricos sobre la imagen*, 53, 198-215.

- Eco, U. (1995). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Tusquets editores.
- Eco, U. (1996). *Seis paseos por los bosques narrativos*. Barcelona: Lumen.
- Egri, L. (1947). *Cómo escribir un drama*. Buenos Aires: Editorial Bell.
- Eguíbar, M. (2001). *Guadalupe Ortiz de Landáuzuri [Testimonios]. Trabajo, amistad y buen humor*. Madrid: Palabra.
- Eloy Martínez, T. (2002). Periodismo y narración desafíos para el siglo XXI. *Cuadernos de Literatura*, Vol. 8(15), 115-123. ISSN 0122-8102, ISSN-e 2346-1691
- Espiritusanto, O., Gonzalo, P. (2011). *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. Barcelona: Ariel (y Fundación Telefónica).
- Fairbairn, G. (2005). Storytelling, ethics and empathy. *The International Journal of Communication Ethics*, 2, 48-55.
- Faulkner, W. (2020). William Faulkner 1956. En *The Paris Review Entrevistas, 1 (1953-1983)* (87-110). Barcelona: Acantilado.
- Fernández Sebastián, J., Fuentes, J.F. (2008). *Diccionario político y social del siglo XX español*. España: Alianza Editorial.
- Fesenko, V. (2020, 20 de mayo). Zelensky's year in office: Parting with illusions, retaining people's trust. *Yhiah, Information Agency*.
<https://www.unian.info/politics/zelensky-s-year-in-office-parting-with-illusions-retaining-people-s-trust-11003810.html>
- Field, S. (1994). *El libro del guion*. Madrid: Plot ediciones.
- Field, S. (1998). *The Screenwriter's Problem Solver*. New York: Dell Publishing.
- Fisher, W.R. (1984). Narration as Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument. *Communication Monographs*. 51, 1–22.
 DOI:10.1080/03637758409390180.
- Fisher, W.R. (1987). *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: University of South Carolina Press. ISBN 0-87249-500-0
- Floch, J.M. (2011). El total look de Coco Chanel. *Revista de Occidente*, 366, 181-200. https://ortegaygasset.edu/descargas/contenidos/22_Floch.pdf
- Fog, K; Budtz, C., Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in Practice*. Dinamarca: Springer.
- Fombrun, C.J. y Riel, C.B.M. van (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. New York: Pearson Education.

- Fontán, C. (2016). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Complutense Madrid.
- Foroughi, H., Gabriel, Y., Fotaki, M. (2019). *Leadership in a post-truth era: A new narrative disorder? Leadership*, 15. DOI: 10.1177/1742715019835369
- Freja de la Hoz, A.F. (2015). *Narrar las organizaciones: Usos y virtudes de la narrativa organizacional*. Bogotá: Universidad EAN. DOI:10.21158/9789587563535.
- Frye, N. (1970). *Anatomy of criticism: four essays*. New York: Atheneum.
- Fumagalli, A. (2014). *Creatividad al poder*. Madrid: Rialp.
- Gabriel, Y. (2015, 3 de noviembre). *Narratives and stories in organizations: A longer introduction*. <http://www.yiannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html>
- García Garriga, J. (2019). *Crítica de la categoría de consenso a partir de la lectura de Rawls y Habermas*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- García Landa, J.A. (1989). *Los conceptos básicos de la narratología*. Universidad de Zaragoza. <http://personal.unizar.es/garciala/publicaciones/basicos.html>
- García Martínez, A.N. (2012). Identidad y fragmentación en las sociedades. Multiculturales. *Persona y derecho*, vol 65, 97-118.
- García Santamaría, J.V. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J.P. et Rayner, J. (2009). Managing reputational risk – From theory to practice. En J. Klewes, R. Wreschniok (eds). *Reputational Capital*. Berlin: Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-01630-1_11.
- Gillmor, D. (2004). *We the Media Grassroots Journalism by the People, for the People*. Estados Unidos: O'Reilly Media.
- Gimenez Lorenzo, C. (2020, 22 de diciembre). Los memes como relato colectivo de la pandemia: de la obsesión por el papel higiénico al mito de Fernando Simón. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/cultura/obsesion-papel-higienico-mito-fernando-simon-memes-relato-colectivo-pandemia_1_6516934.html
- Gómez Briceño, L., Durán Manso, V. (2021). Los 'fashion films' como nuevo modelo de 'branded content'. Estudio de 'Inside Chanel' (2012-2019). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(4), 1111-1123. <https://doi.org/10.5209/esmp.70453>
- Grunig, J. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, 19, 121-139. DOI: 10.1016/0363-8111(93)90003-U.

- Grunig, J., (1989). Symetrical presuppositions as a framewor for public relations theory en C.H. Botan, V. Hazleton. *Public Relation Theory*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum 17-44.
- Grunig, J., Grunig, L., Aparecida, M (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.01
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guber, P. (2007, diciembre). The Four Truths of the Storyteller. *Harvard Business Review Home*. <https://hbr.org/2007/12/the-four-truths-of-the-storyteller>
- Guber, P. (2011). *Storytelling para el éxito: Conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*. Barcelona. Empresa activa.
- Gutiérrez Moar, M.C., Pereira Domínguez, M.C., Valero Iglesias, L.F. (2006). El cine como instrumento de alfabetización emocional. *Teoría De La Educación. Revista Interuniversitaria*, 18, 229-260. <https://doi.org/10.14201/3219>
- Gutiérrez, E. (2004). *Comunicación financiera. Análisis doctrinal y aplicado*. Tesis doctoral. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Handley, A., Chapman, C.C. (2010), *Content rules*. <https://aissltda.com/wp-content/uploads/2012/07/resumenes-de-interes-general-aiss.PDF>
- Harlow, R. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34-42.
- Harris, J., Kim Barnes, B (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38, 350-353. DOI: 10.1108/00197850610704534
- Hauge, M. (2017). *Storytelling made easy*. Estados Unidos: Indie Books International.
- Hayes, A. (2022, 6 de marzo). Ukraine invasion: Young mother collapses in boyfriend's arms after toddler killed in Russian shell attack. *Sky news*. <https://news.sky.com/story/ukraine-invasion-young-mother-collapses-in-boyfriends-arms-after-toddler-killed-in-russian-shell-attack-12558412>
- Heath, R.L. (2001): A rhetorical enactment rationale for Public Relations: thegood organization communication well. En R.L. Heath, *Handbook of public relations*, Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Heath, R.L. (2006). Onward into more fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93-114.
- Hernández, I. (2020). *Tú eres tú, cómo construir una marca política personal*. Málaga: Exlibric.

- Holtzhausen, D. (2016) *Relaciones públicas como activismo. Enfoques posmodernos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (OBC).
- Holtzhausen, D. (2011). *Public Relations as Activism. Postmodern approaches to Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Horacio. (2014). *El Arte poética de Horacio o Epístola a los Pisones*, traducido por Marcelo Marcias y García. Carolina del Sur: Createspace.
- Igartua, J.J., Múniz, C. (2008). Identificación con los personajes y disfrute ante largometrajes de ficción. Una investigación empírica. *Comunicación y sociedad*, XXI (1), 25-52.
- Iglesias, K. (2007). What's At Stake? *Creative Screenwriting*, enero/febrero, (38-39).
- Iwata, C. (2012). *Building Belief: A New Model For Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Arthur W. Page Society.
<https://knowledge.page.org/report/building-belief-a-new-model-for-activating-corporate-character-and-authentic-advocacy/>
- Jenkins, H. (2007). *The Wow Climax: Tracing the Emotional Impact of Popular Culture*. New York: University Press.
- Jung, C.G. (1979). *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Kahan, S. (2006). The Power of Storytelling to JumpStart Collaboration. *The Journal for quality & participation*, Spring. 23-25.
- Kalbaska, N., Sádaba, T., Cantoni, L. (2018). Editorial: Fashion communication: Between tradition and digital transformation. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 269–285. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2018.02.005>
- Karbaum Padilla, G. (2018). Narrativas Social Media y e prosumidor mediático. *Correspondencias & Análisis*, 8, 219-238.
- Katahn, T.L. (1990). *Reading for a Living: How to Be a Professional Story Analyst for Film and Television*. Estados Unidos: Blue Arrow Books
- Knight, E., Tsoukas, H. (2019). When Fiction Trumps Truth: What ‘post-truth’ and ‘alternative facts’ mean for management studies. *Organization Studies*. 40(2), (183–197). DOI: 10.1177/0170840618814557.
- L’Etang, J. (2006). Public Relations and Rhetoric. En J. L’Etang y M. Pieczka, *Public relations: critical debates and contemporary practice*, Nueva York: Routledge. Lawrence Erlbaum Associates, cap.23.
- La Porte, J.M. (2002). La comunicación institucional como fundamento integrador en J.M Mora (ed.), *10 ensayos de comunicación institucional*, (29-51). Pamplona: EUNSA.

- Lara Padilla, T. (2010). Personismo de portada en la fragmentación del ecosistema mediático. *Sphera Pública*, 10, 87-101.
<https://www.redalyc.org/pdf/297/29719345006.pdf>
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Reino Unido: Palgrave MacMillan.
- Lasierra, I. (2017). *Estrategias de construcción y diseño de personajes para una serie dramática de televisión: el caso paradigmático de The Wire*. Tesis doctoral. Zaragoza: Universidad San Jorge.
- Lasswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. En L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (37-51). New York: Harper and Row.
- Leiner, B. et al (1997). *Breve historia de internet*.
<https://www.internetsociety.org/es/internet/history-internet/brief-history-internet/>
- Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. New York: The Penguin Press HC.
- Levine, F., Locke, C., Searls, D., Weinberger, D. (1999). El manifiesto Cluetrain.
<http://www.cluetrain.com>
- Lewi, G. (2014). *La fabrique de l'ennemi: comment réussir son storytelling*. Francia: Vuibert.
- Locke, J. (2007). *La ley de la naturaleza* [trad. de C. Mellizo]. Madrid: Tecnos. Clásicos del pensamiento.
- López Font, L., Cuesta Cambra, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *AdComunica*, 23-25.
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>
- López i Amat, J. (2018). *De la Sociedad de la información a la(s) Sociedad(es) del Conocimiento Vasos comunicantes en el cambio de milenio. 1960 – 2010*. Trabajo de investigación. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://pdfslide.tips/documents/de-la-sociedad-de-la-informacion-a-la-sociedad-del-conocimiento-jordi-lopez-amat-cc.html>
- Lyotard, J.F. (1987). *La condición posmoderna. Informe sobre el saber*. Barcelona: Cátedra.
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- MacIntyre, A. (2001). *Tras la virtud*. Editorial Crítica. Barcelona.
- Maloletka, E. (2022, 14 de marzo). Muere la mujer embarazada que simbolizó el horror de la guerra en Ucrania tras el bombardeo de la maternidad de Mariupol. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2022-03-14/muere-la-mujer-embarazada-que->

[se-agarraba-la-tripa-en-las-fotos-virales-del-ataque-a-la-maternidad-de-mariupol.html](#)

Marco Crespo, E. (2010). La dimensión mediática de la reputación corporativa, su gestión y evaluación: diez años de la Universidad CEU Cardenal Herrera en la prensa valenciana. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera.

Marquand, L. (1990). *Chanel M'a Dit*. Francia: Editions Jean-Claude Lattes.

Martel, F. (2010). *Cultura mainstream*. Barcelona: Taurus.

Martínez, D. (2013, 6 de junio). *Comunicación corporativa: Nuevos territorios*. [Vídeo] https://www.youtube.com/watch?v=5SpmrkJSw-Y&ab_channel=DavidMartinezPradales

Maslow, A. (2013). *A Theory Of Human Motivation*. United States: Martino Fine Books.

Masuda, Y. (1984). *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. España: Tecnos.

McKee, R. (2004). *El guion*. Barcelona: Alba editorial.

McKee, R., Fryer, B. (2003, Junio). Storytelling That Moves People. *Harvard Business Review*.
[http://samvaad.kanakia.com:1001/samvaad/files/LEARNINGARTICLES/Harvard Business Books/2003.06.storytelling.that.moves.people.pdf](http://samvaad.kanakia.com:1001/samvaad/files/LEARNINGARTICLES/Harvard_Business_Books/2003.06.storytelling.that.moves.people.pdf)

Mellado, C. (2010). La voz de la academia: reflexiones sobre periodismo y comunicación. *Signo y Pensamiento*, XXIX (56), 274-287 ISSN: 0120-4823.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86019348014>

Melody (Skoryk). (2022, 24 de julio). Melodía en La menor. Мелодія. [Audio]. En *Wikipedia*.
[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Melody_\(Skoryk\)&oldid=1100079931](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Melody_(Skoryk)&oldid=1100079931)

Méndiz, A., Regadera, E., Pasillas, G. (2018). Valores y storytelling en los fashion films. El caso Tender Stories (2014-2017), de Tous. *Revista De Comunicación*, 17(2), 316–335. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/966>

Mercader, J. (2010). Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial. Valencia: Tirant lo Blanch.

Míguez González, M.I. (2008). La perspectiva retórica de las relaciones públicas: estado de la cuestión en el siglo XXI. Universidad de Vigo.
<https://acortar.link/UNFgLW>

Mitroff, I., Kilmann, R. (1975). Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. *Management Review*, 64, 18-28.

Montero, M. (2019). *En Vanguardia: Guadalupe Ortiz de Landáuri*. Madrid: Rialp.

- Moreno López, A., Torres, J.E. (2017). El organizar espontáneo: narrativas de los vecinos de Nueva Córdoba ante situaciones amenazantes. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*. Vol 9(2), 50-64. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/3334/333452119005.pdf>
- Morse, S. (1906). An awakening in Wall Street. *American Magazine*, 62 (460).
- Mundoclásico. (2020, 4 de junio). Fallece el compositor Myroslav Skoryk. *Mundoclasico.com*. <https://www.mundoclasico.com/articulo/33522/Fallece-el-compositor-Myroslav-Skoryk>
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relation. *Public Research Annual*, 3, 115-131.
- Myroslav Skoryk. (2022, 27 de agosto). En *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Myroslav_Skoryk&oldid=1106988332
- Neuhauser, P. (1993). *Corporate Legends and Lore: The Power of Storytelling As a Management Tool*. New York: McGraw-Hill.
- Nieto, A. (2004). *Algunos conceptos básicos sobre comunicación institucional*. Manuscrito.
- Notario Rocha, M.L. (2018). Los universos transmedia en la democratización del consumo de lujo en la moda: el caso de Chanel y Karl Lagerfeld. En B. Cantalapiedra Nieto *Experiencias transmedia en el universo mediático* (95-118). España: Egregius.
- Oatey, K. (1995). A taxonomy of the emotions of literary response and a theory of identification in fictional narrative. *Poetics*, 23(I-II), 53-74. [https://doi.org/10.1016/0304-422X\(94\)P4296-S](https://doi.org/10.1016/0304-422X(94)P4296-S)
- Oficina del presidente de Ucrania (2021, 24 de agosto). ¡El ADN de Ucrania y los ucranianos está reclamando lo suyo! (ДНК України та українців – відвойовує своє!) [Vídeo]. *Youtube*. <https://acortar.link/XbI2aS>
- Oldroyd, W. (2017, 3 de mayo). Trabajar con límites facilita la creatividad. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/cultura/cine/2017/05/03/5909c39ae5fdea98268b45a2.html>
- Oliveira, A., Capriotti, P. (2019). El propósito de las relaciones públicas: de la persuasión a la influencia mutua. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi (Societat Catalana de Comunicació)*, 36(2). DOI: 10.2436/20.3008.01.184
- Oliver Conti, X. y Serra, E. (2013). *Marcas que sueñan: Sólo las empresas que sueñan sobresalen*. España: Libros de cabecera.
- Orozco Toro, J.A. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Pellicer, M. (2013, 21 de octubre). David Martínez: La comunicación es muy cerda. *Miquelpellicer.com*. <https://miquelpellicer.com/2013/10/david-martinez-la-comunicacion-es-muy-cerda/>

Pérez, A. (2006, 24 de marzo). Charles J. Fombrun: “A menudo las empresas manejan una definición muy estrecha de quienes son sus stakeholders”. *Revista Haz Fundación*. <https://hazrevista.org/rsc/2006/03/charles-j-fombrun-a-menudo-las-empresas-manejan-una-definicion-muy-estrecha-de-quienes-son-sus-stakeholders/>

Pérez-Portabella, J. (1992). *Las relaciones públicas no son relaciones públicas*. Barcelona: Ateneo S.A.

Picardie, J. (2011). *Coco Chanel: the Legend and the Life*. Estados Unidos: Harper Collins Publ.

Pinto Lobo, R. (2015). Apariencia periodística y verdad en la ficción. Una aproximación desde la teoría de la comunicación. *Cuadernos Salmantinos de Filosofía. Suplemento 1, Vol. 42*, 331-360, ISSN: 2387-0818.

Pinto Lobo, R. (2015). Apariencia periodística y verdad en la ficción. Una aproximación desde la teoría de la comunicación. *Cuadernos Salmantinos de Filosofía. 1(42)*, 331-360, ISSN: 2387-0818.

Pizzolante Negrón, I. (2009). De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable. Madrid: Marcia Pons.

Pomerantsev, P. (2017). *La nueva Rusia: nada es verdad y todo es posible en la era de Putin*. España: RBA Libros.

Propp, V. (1998). *Morfología del cuento*. España: Akal.

Putin, V. (2022a, 21 de febrero). Discurso del Presidente de la Federación Rusa - Address by the President of the Russian Federation. *President of Russia*. <http://en.kremlin.ru/events/president/news/67828>

Putin, V. (2022b, 24 de febrero). Discurso del Presidente de la Federación Rusa - Address by the President of the Russian Federation. *President of Russia*. <http://en.kremlin.ru/events/president/news/67843>

Quiroz Waldez, F.J. (2012). Sociedad de la información y del conocimiento., *Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, 1(1)*, 81-92. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). México.

Ratzinger, J. (1995). *Verdad, valores, poder. Piedras de toque de la sociedad pluralista*. Madrid: Rialp.

Reuters (2022, 9 de marzo). El desconsolado llanto de un niño ucraniano al cruzar la frontera en Medyka (Polonia). *El periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/videos/internacional/desconsolado-llanto-nino-frontera-medyka-ucrania-polonia-video/13346369.shtml>

Rey Lennon, F. (2006). *Edward Bernays - El día que se inventaron las relaciones públicas*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina.

Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas*. Barcelona: Gedisa.

Rodríguez-Virgili, J., Sádaba, T., López-Hermida, A. (2010). La ficción audiovisual como nuevo escenario para la Comunicación Política. *Cuadernos de Información y Comunicación* 15, 37–54.

<https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC1010110037A>

Rodríguez, D. (2013). *Memecracia. Los virales que nos gobiernan*. Barcelona: Planeta.

Rodríguez Mateos, A. y Sánchez-Escalonilla, A. (2014). The Depiction of the U.S. President in the Apocalyptic Cinema. A comparison between Clinton and Bush terms in the wake of 9/11. *LIT: Literature Interpretation Theory*, vol. 25(4), 334–358.

RTVE. (2022c, 16 de marzo). *Volodímir Zelenski interviene en el Congreso de los Estados Unidos*. [Vídeo]. <https://www.rtve.es/play/videos/noticias-24h/volodimir-zelenski-interviene-en-el-congreso-de-los-estados-unidos/6446484/>

Ruiz Mantilla, J. (2022, 28 de junio). La Orquesta Sinfónica de Kiev, el frente cultural nómada de Zelenski, llega a Madrid. *El País*.

<https://elpais.com/cultura/2022-06-28/la-orquesta-sinfonica-de-kiev-el-frente-cultural-nomada-de-zelenski-llega-a-madrid.html>

Ruiz Mora, I.M. (2011). Cristalizando la Opinión Pública de Edward Bernays. *Razón y Palabra*, 75.

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/32_Ruiz_M75.pdf

Sádaba, T. (2022, 16 de mayo). La moda entra en campaña. *The Conversation*. <https://theconversation.com/la-moda-entra-en-campana-176867>

Sádaba, T. (ed.) (2015). *Moda en el entorno digital*. Pamplona: Eunsa.

Sadi, G. (2016). Nuevas fronteras teóricas de las relaciones públicas. En F. Solanich, *Reflexiones y Desafíos de las Relaciones Públicas*. (99-110). Santiago de Chile: Universidad del Pacífico.

Sadi, G., Méndez, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las relaciones públicas. Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 9(V), 47-66. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (UMA). <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-04-47-66>

Sáenz de Cabezón, E. (2015, 26 de mayo). *Tedtalks. El poder de las historias*. [Vídeo]

https://www.youtube.com/watch?time_continue=477&v=mWFqtxI4NKM&feature=emb_logo&ab_channel=TEDxTalks

Sáinz González, MJ. (1997). Relaciones públicas disciplina, arte y ciencia. *Revista Ciencia y Cultura*, 1, 110-119.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231997000100014&lng=es&tlng=es.

Salmon, C. (2008). *Storytelling la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Salmon, C. (2011). *La estrategia de Sherezade*. Barcelona: Península.

Sánchez de la Nieta, A. (2021). Grunig's Two-Way Model in the Fashion Films of Chanel N 5: The Film and the One that I Want. En T. Sádaba, N. Kalbaska, F. Cominelli, L. Cantoni y M. Torregrosa Puig (eds.), *Fashion Communication*, (281-293). España: Springer Nature.

Sánchez de la Nieta, A., Herrero, M. (2020). Uso del storytelling cinematográfico en la comunicación de la beatificación de Guadalupe Ortiz de Landázuri. *Church, Communication and Culture*, 5(1), (92-113). DOI: 10.1080/23753234.2020.1713016

Sánchez Noriega, J.L. (2018). *Historia del cine: teorías, estética, géneros*. España: Alianza Editorial. Colección: Libros singulares.

Sánchez, S. (2022, 28 de mayo). Ruben Östlund repite Palma de Oro con la provocativa "Triángulo de tristeza". *La Razón*.
<https://www.larazon.es/cultura/20220528/ai3ti6wzcrdw3fv2sl6es7nm7u.html>

Sánchez-Escalonilla, A. (2001). *Estrategias de guion cinematográfico*. España: Ariel.

Sánchez-Escalonilla, A. (2006). Conflicto y guion cinematográfico. En M.A. Huerta y P. Sangro (eds.) *Guion de ficción en cine. Planteamiento, Nudo y desenlace*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

Sánchez-Escalonilla, A. (2007). De la caverna al chinese theatre: la pantalla del cine como espejo del drama humano. *Revista de comunicación*, 86, 46-69.

Sánchez-Escalonilla, A. (2009). Fantasía de aventuras: La exploración de universos fantásticos en literatura y cine. En *Comunicación y sociedad*, XXII(2), 109-137.

Sánchez-Escalonilla, A. (2013). El impacto emocional en la escritura de guion cinematográfica. En F. García y M. Rajas (eds.) *Teorías de la narrativa audiovisual* (49-62). Madrid, Icono 14 Editorial.

Sánchez-Escalonilla, A. (2013). Verisimilitude and Film Story: the links between Screenwriter, Character and Spectator. *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, 26 (2), 79-94.

Sánchez-Escalonilla, A. (2016). *Del guion a la pantalla*. España: Ariel.

- Sánchez-Escalonilla, A. (2019). *Guion de aventura. Tramas de forja heroica*. Barcelona: Ariel.
- SanMiguel, P., Sádaba, T. (2019). Consumo de información de moda entre los/as millennials. *Revista Prisma Social*, (24), 186–208.
<https://revistaprimasocial.es/article/view/2840>
- Saperas, E. (1985). Comunicación y anticipación utópica. Contribuciones de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt a la Sociología de la Comunicación. En: De Moragas, M. (ed.) (1985). *Sociología de la comunicación de masas I. Escuelas y autores*. Gustavo Gilí, 163-178.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. España: Debate.
[http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)
- Scolari, C. (2007). Googlemanía. Las marcas on-line y el caso Google. En P. Capriotti *Gestión de Marca Corporativa*, (62-63). Buenos Aires: La Crujía.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. España: Planeta.
- Segarra-Saavedra, J, Frutos-Amador, M. (2018). Creatividad aplicada al videomarketing en Youtube. Análisis del caso de Chanel. *Miguel Hernández Communication Journal*, 9(1), 101-131. DOI:
<http://dx.doi.org/10.21134/mhcj.v0i9.228>
- Seger, L. (1994). *Cómo convertir un buen guion en un guion excelente*. Madrid: Rialp.
- Shandra, A. (2020, 2 de junio). Famed Ukrainian composer Myroslav Skoryk dies aged 81. Here is the music we'll remember him by. *Euromaidanpress*.
<https://euromaidanpress.com/2020/06/02/famed-ukrainian-composer-myroslav-skoryk-dies-aged-81-here-is-the-music-well-remember-him-by/>
- Silverman, L. (2007, enero-febrero). There are five sides to story: which are you missing? *IABC's Communication World magazine*.
<https://www.partnersforprogress.com/Articles/FiveSidesStory.pdf>
- Sinjanía. (2020, noviembre). Personaje o historia.
<https://www.sinjanía.com/personaje-o-historia/>
- Snowden, D. (2018, 9 de septiembre). The landscape of narrative. *Cinethecynfin.com*. <https://www.cognitive-edge.com/the-landscape-of-narrative/>
- Snyder, B. (2013). *¡Salva al gato! El libro definitivo para la creación de un guion*. España: Alba editorial.
- Soin, K., Scheytt, T. (2006). Making the Case for Narrative Methods in Cross-Cultural Organizational Research. *Organizational Research Methods*. 9, 55-77. 10.1177/1094428105283297.

Suchan, J. (2006). Changing organizational communication practices and norms: A framework. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 5-47.

The Economist (2016, 10 de septiembre). *The post-truth world: Yes, I'd lie to you*. <https://www.economist.com/briefing/2016/09/10/yes-id-lie-to-you>

Tobías, R. (1999). *El guion y la trama*. Madrid: Eiunsa.

Toffler, A. (1980). *La tercera Ola*. Bogotá: Plaza y Janés.

Torres Lana, E., Conde Miranda, E., Ruiz Pacheco, C. (2001). La influencia de las pantallas en el desarrollo socio afectivo. En F. López, I. Etxebarria, M.J. Fuentes, M.J. Ortiz *Desarrollo afectivo y social* (285-301). ISBN 84-368-1362-6.

Trejo Delarbre, R. (2006). Viviendo en el Aleph, la sociedad de la información y sus laberintos. Barcelona: Gedisa. <https://acortar.link/bBkLbM>

Truby, J. (2009). *Anatomía del guion*. Barcelona: Alba editorial.

Tubau, D. (2007). *Las paradojas del guionista*. España: Alba Editorial.

Tubau, D. (2015). *El protagonista es el espectador*. Barcelona: Alba Editorial.

Túñez-López, M. (2015). Modelo de simetría interactiva en Comunicación organizacional. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 5-7. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.14.

Ukrinform. (2022d, 24 de agosto). Zelensky se dirige a los ucranianos con motivo del Día de la Independencia. [Vídeo]. *Youtube*. https://www.youtube.com/watch?v=M8cbrDES_PY&t=6s&ab_channel=UkrinformTV

Urrea, I. (2016). *La construcción de la marca personal de Coco Chanel a través de sus fotografías. Su aportación a la creación de la mujer moderna*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

Vaara, E., Sonenshein, S., Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals VOL. 10(1)*, 495–560. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>

Varios autores. Comisión teológica internacional (2011). *En busca de una ética universal: nueva perspectiva sobre la ley natural*. https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_con_cfaith_doc_20090520_legge-naturale_sp.html#_edn*

Vásquez Rocca, A. (2011). La Posmodernidad. Nuevo régimen de verdad, violencia metafísica y fin de los metarrelatos. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 29, 285-300. 10.5209/rev_NOMA.2011.v29.n1.26807.

Vaughan, H. (2013). *La guerra secreta de Coco Chanel*. España: Aguilar.

Vázquez Sande, P. (2016). El «storytelling» en la literatura científica española: hacia un estado de la cuestión. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 12, 27-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.3>)

Villagra, N., Cárdbaba, M.A.M., Ruiz San Román, J.A. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & Society* 29(2), 133-146.

Vogler, C. (2012). *El viaje del escritor*. Barcelona: Robinbook.

Warnick, B. (1987). The narrative paradigm: Another story. *Quarterly Journal of Speech*, 73(3), 172–182.

Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas, crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós ibérica.

Woods, W. (1989). Reviewed Work: Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action by Walter R. Fisher. *College Composition and Communication*, 40(2), 236-238. DOI: 10.2307/358142.

Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Yeon Ho, O. (2005, 10 de marzo). Entrevista con Oh Yeon Ho. *El País*. https://elpais.com/sociedad/2005/03/10/actualidad/1110448800_1110450299.html

Zelenski, V. (2018, 31 de diciembre). *¡Me postulo para presidente de Ucrania!* [Vídeo] <https://www.youtube.com/watch?v=Jjc4kcx8mlw>

Zelenski, V. [@zelenskiy_official]. (24 de febrero 2022a). *Te mantendré informado y confiado cada hora*. [Vídeo]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CaWbyZLATKY/?hl=es>

Zelenski, V. [@zelenskiy_official]. (25 de febrero 2022b). *El presidente está aquí. Todos estamos aquí. Nuestro ejército está aquí*. [Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=OaUzASxKtsQ>

