

Prólogo

Vivimos en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). La humanidad se enfrenta a retos ingentes, con los que nunca antes se había encontrado durante su historia, como el cambio climático, la degradación del medio ambiente causada por los plásticos, crecientes desigualdades entre países, y dentro de las sociedades, o el impacto de las nuevas tecnologías, como la robótica, que pueden hacer que una parte relevante de las personas en edad de trabajar sean prescindibles desde la pura perspectiva económica. Además, la reciente pandemia del COVID-19 ha supuesto una disrupción tipo “cisne negro” que nos ha conducido a un entorno “hiper-VUCA”.

Un contexto como el actual ha agravado además algunos problemas sistémicos que venían arrastrándose durante las últimas décadas y que en estos momentos todavía son aún más evidentes y acuciantes. Uno de estos problemas es la profunda crisis en que se encuentran inmersas algunas de las instituciones de gobierno global que se habían generado después de la segunda guerra mundial. Organizaciones como la ONU, la OTAN o la Organización Mundial del Comercio se encuentran sumidas en una profunda crisis de operativa y de legitimidad. En paralelo, el modelo económico capitalista, que ha llevado a la humanidad a cotas impensables de prosperidad, muestra también en las últimas décadas algunas deficiencias graves, como la incapacidad de transferir los incrementos de productividad en incrementos de la renta disponible de las familias. Esta crisis de legitimidad afecta también a los modelos de organización democrática de las sociedades occidentales, así como a la clase política. Todos estos problemas requieren de respuestas, urgentes, pero que a la vez son complejas. Y las empresas no pueden quedarse al margen. Deben reconocer sus responsabilidades, más allá de sus objetivos económico-financieros, y aceptar que deben disponer de una voz y además actuar en consecuencia. La respuesta tradicional que las empresas han dado a todos estos retos ha sido la responsabilidad social corporativa (RSC). Pero la RSC está también en crisis. Por un lado, la RSC sufre

una crisis de legitimidad, debido a que demasiadas organizaciones la han utilizado como un mecanismo retórico para gestionar sus riesgos reputacionales y/o compensar la forma irresponsable con la que gestionaban su negocio. Por otro, porque la RSC en muchos casos no se encuentra alineada con la estrategia de negocio, además, se encuentra dirigida por las expectativas de los accionistas, sin integrar de forma estratégica las expectativas de los distintos grupos de interés de la organización.

Dado este entorno, es fundamental explorar nuevas perspectivas y aproximaciones a la gestión empresarial, que permitan contribuir a afrontar estos retos. El libro de Giuseppe Cavallo es pues una invitación a la reflexión. No se trata tan solo de un libro de marketing, que contiene técnicas específicas para generar un mejor *storytelling*. Su ambición es mucho más elevada. De hecho, el autor centra su discurso en tratar de proponer una respuesta acerca de cómo una empresa con un propósito elevado puede mover a masas de personas y acompañarlas en el viaje de cambiar el mundo para bien.

Me parece especialmente importante destacar que el viaje que propone Giuseppe parte del reconocimiento de que cualquier empresa tiene la obligación moral de trascender los objetivos económico-financieros (que son legítimos e imprescindibles), para aspirar también a transformar de forma positiva el entorno en el que opera. Desde esta perspectiva, para cualquier organización debería ser fundamental disponer de un propósito que establezca la razón última por la cual debería existir y cómo quiere impactar de forma positiva en este mundo. Esta aproximación a la gestión pone también de manifiesto la extrema importancia de la identidad corporativa, de aquellos significados compartidos por los empleados de la organización, y que definen sus principios básicos de actuación. Una identidad fuerte y compartida, construida alrededor de un propósito transformador, es la clave para la generación de una historia auténtica, profunda e inspiradora. Y las historias son fundamentales, debido a que son los principales agentes de cambio de los que disponen los seres humanos. Tal y como sostenía John Austin, uno de los principales exponentes de la filosofía del lenguaje, los seres humanos hacemos cosas

gracias al lenguaje y por lo tanto el lenguaje y las narrativas son los vehículos clave para mover a las personas a la acción. Así, si queremos responder a los urgentes y relevantes retos del presente entorno hiper-VUCA necesitamos ser capaces de generar nuevas narrativas. Nuevos relatos que establezcan un marco distinto y que nos permitan interpretar de forma diferente el mundo en que vivimos. Nuevas narrativas, que permitan definir nuevas prioridades y que construyan nuevas realidades compartidas. Nuevas historias que incentiven el cambio y que inspiren el desarrollo de nuevas conductas.

Giuseppe Cavallo nos plantea este reto. Y lo hace apoyándose en toda su excelente trayectoria profesional, tanto como ejecutivo de primer nivel, como la que ha desarrollado estos últimos años como consultor. Además, el libro transpira la esencia de Giuseppe, su alma humanista y su pasión por la filosofía, el arte y las letras, en combinación por su interés por la tecnología y la innovación. De hecho, Giuseppe encarna perfectamente la tradición educativa de “liberal arts”, que tanta falta nos hace reincorporar en nuestros sistemas educativos y en especial en las escuelas de negocio. En esta misma línea, en el libro se pueden reconocer también las influencias del Medinge Group, el *think tank* internacional de referencia en el ámbito de las marcas con conciencia, donde ambos hemos compartido largas, intensas y profundas conversaciones durante más de una década.

Estoy convencido de que la lectura de este libro abrirá al lector nuevos horizontes de reflexión estratégica, a la vez que le dotará también de herramientas tácticas y prácticas para la construcción de relatos corporativos, que contribuyan a generar un impacto positivo transformador en el mundo en que vivimos.

Disfruten de la lectura.

Oriol Iglesias
Profesor Titular y Director del departamento de
Dirección de Marketing de ESADE

Presentación

Hiper-VUCA

—¿Cómo estás?

Pregunté a la persona que estaba al otro lado de la pantalla de mi portátil, imaginando el tono de la respuesta.

—Acabo de despedir temporalmente a 700 personas. No estoy bien.

Era la tarde de un día de finales de marzo de 2020 y el ejecutivo que me hablaba no estaba solo. Se había convertido en representante de un nuevo espécimen: el líder de una compañía que hasta la mitad del mes de marzo estaba planeando un año de excelentes resultados y en cuestión de días se encontró buscando maneras para evitar la bancarrota.

En los círculos de la gestión de empresa se ha puesto de moda hablar de tiempos VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Y hay buenas razones para ello. La economía parece reaccionar con más nerviosismo a cada estímulo, creando un contexto altamente cambiante. Al mismo tiempo el tsunami tecnológico¹ que ha inundado a nuestra sociedad ha modificado radicalmente la manera como nos relacionamos, actuamos y consumimos. Las empresas se encuentran con la tarea de responder a desafíos siempre nuevos y en número siempre mayor. Pero como en una buena película de *suspense*, el que pensaba que VUCA ya representaba un gran reto, ha tenido que darse cuenta cómo la realidad a menudo supera a la imaginación. La crisis del coronavirus ha cambiado abruptamente el escenario para los líderes de todo el mundo con una violencia y una profundidad que hará que nada sea igual. El mundo post-coronavirus será Hiper-VUCA. Imprevisible, turbulento, peligroso y al

1. Tomo prestada la expresión que da el titular al libro de Ángel Bonet, *El Tsunami Tecnológico (¡Y Cómo Surfearlo!)*, Deusto, 2018.

mismo tiempo rico de oportunidades. Las empresas y los líderes que sepan adaptarse a esta nueva realidad, se quedarán y prosperarán. Los otros tendrán grandes problemas o dejarán de existir.

Se presenta un nuevo imperativo a los líderes. Cambiar. Es un imperativo que la crisis del COVID-19 ha hecho patente, urgente e inevitable. Tomemos por ejemplo la transformación digital. Es un tema que antes de la crisis se debatía con asiduidad, pero sin un sentido de urgencia. Los managers sabían que era una asignatura pendiente y que era muy importante. Sin embargo, no parecía que fuera urgente. Luego, en unas pocas semanas pasaron décadas² y hemos tenido que trasladar nuestra vida profesional, junto con la personal, al mundo digital. Todo ha cambiado sin pedir permiso y nada volverá a ser lo mismo.

El gran reto en este escenario es el de encontrar un oasis en el desierto, para organizar rápidamente nuestro pensamiento y encauzar nuestra acción. No es fácil, pero tampoco imposible. Debemos pensar que no somos los únicos en la historia que se han enfrentado a situaciones tan difíciles. La experiencia de nuestros antecesores nos puede resultar útil. Para orientación general podemos usar modelos mentales creados por grandes pensadores, como sugiere Shane Parrish en su libro *Great Mental Models*³; podemos recurrir a la tradición de la creación de escenarios que inició Pierre Wack en Royal Dutch Shell y que permitió a la multinacional surfear y prosperar durante las crisis del petróleo de 1971 y 1979; y podemos acudir a las nuevas herramientas que las *start-ups* usan para innovar, medir y ajustar su acción. Es verdad que todo ha cambiado, pero no sería correcto tirar todas las herramientas que hemos usado hasta ahora. Muchas de ellas pueden servir en el mundo post-coronavirus, solo tendremos que enfocarnos de forma diferente y asociarlas con nuevos instrumentos que iremos descubriendo por el camino. Ante nosotros se

2. Esta frase se refiere a una famosa cita de Winston Churchill: “Hay décadas en las que no pasa nada, y semanas en las que pasan décadas”.

3. Shane Parrish, *The Great Mental Models*, (voll. 1,2), Latticework Publishing Inc. 2019, 2020.

abre un escenario positivo, si sabemos reacondicionar nuestra caja de herramientas.

Entre las cosas que los líderes y sus empresas necesitan adaptar de inmediato se encuentran las historias que cuentan dentro y fuera de sus organizaciones. No solo un CEO necesita tejer las conversaciones correctas con sus clientes y con todos los *stakeholders* externos, sino que también debe contarle una historia creíble, auténtica e inspiradora a su público interno para que su equipo pueda pasar del miedo y la confusión a una sensación de mayor sosiego y confianza. Un lugar donde la compañía vuelve a ser estable y también lo sean en el trabajo y la vida personal. No hacerlo podría generar una cacofonía de sentimientos entre los empleados y una desastrosa confusión sobre lo que la empresa necesita para salir de las arenas movedizas de la actual crisis.

Una historia bien contada puede ayudar a esquivar los peligros del nuevo mundo post-coronavirus. Grandes líderes lo han hecho en el pasado, los grandes líderes de empresa deben hacerlo ahora. Winston Churchill y Alejandro Magno representan precedentes épicos y podemos sentirnos intimidados por tales comparaciones. Pero no vivimos tiempos normales y todos estamos llamados a responder de forma extraordinaria a desafíos sin precedentes con valor y fuerza.

La promesa de un mundo perfecto

En 1530 el pintor alemán Lucas Cranach el Viejo pintó “La Edad de Oro”, un cuadro de sublime belleza, rico de alegorías y sumamente armonioso, que se conserva en la Alte Pinakothek, en Múnich. En él se representaba la idea de la felicidad en un mundo ideal. Hombres y mujeres, de cuerpos agraciados, danzando y conversando en un jardín repleto de delicias. Una mirada nostálgica al Edén perdido y al mismo tiempo la utopía de un mundo perfecto, un sueño a perseguir. A nuestra generación le ha tocado una suerte extraña y vivimos entre la utopía de un bienestar sin límites y la pesadilla de la desaparición de nuestra especie.

Siempre, a lo largo de la historia ha habido vanguardias que han pensado en cómo crear un mundo mejor. Platón quería crear la República de los filósofos, Tommaso Campanella quería construir la Ciudad del Sol, y Martin Luther King luchó para un mundo de iguales. Platón y Martin Luther King hacían propuestas concretas y pensaban que sus ideas podían ser puestas en práctica. King no lo vio, pero en gran parte su proyecto ha tenido éxito. Tanto Campanella como Cranach, por otro lado, propusieron representaciones ideales que cualquiera consideraría como pura utopía, algo que en nuestro mundo materialista y enfermo de “medicionismo” crónico aparece como totalmente inútil. Sin embargo, cabe reflexionar: ¿nos sirve la utopía? El escritor uruguayo Eduardo Galeano piensa que sí. En una anécdota que cuenta en una entrevista dice que la utopía nos sirve para seguir andando. Quiere decir que, si bien sabemos que nunca alcanzaremos la situación representada en nuestra utopía, esta nos animará a seguir comprometidos y a avanzar, aceptando las mejoras que somos capaces de generar. Y –¿quién sabe?– a veces lo imposible se hace realidad.

Se da el caso que las utopías a veces se transforman en realidad. ¿Quién le hubiese dicho al autor del mito de Ícaro que algún día el hombre volaría de verdad?

Yuval Noah Harari, el historiador israelí que se ha hecho famoso en todo el mundo con su libro *Sapiens*, dice que nuestra civilización está a punto de alcanzar tres objetivos que hasta hace pocas décadas se consideraban puras utopías⁴: nada menos que inmortalidad, felicidad y divinidad. Dicho de esta forma, no parece creíble, pero vamos a ver el detalle, la letra pequeña. Citando pragmáticos del calibre de Ray Kurzweil (uno de los científicos más brillantes de Google, ganador en 1999 de la prestigiosa National Medal of Technology and Innovation en Estados Unidos) y del multi-billonario co-fundador de Pay Pal, Peter Thiel, Harari nos dice que la muerte es ahora mismo un problema puramente técnico y que algunas de las mejores mentes en el mundo están trabajando para resolverlo.

4. Yuval Noah Harari. *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow*. Vintage - Penguin Random House. 2015.

Kurzweil, ha creado una compañía que se llama Calico, cuya misión declarada es la de resolver el problema de la muerte, acabar con ella. Thiel dice que hay tres maneras de relacionarse con la muerte: aceptarla, ignorarla o combatirla. Él ha decidido combatirla. La muerte ya no es esa señora Todopoderosa vestida de negro y con la guadaña en sus manos que decide cuándo poner fin a nuestros días. Esa señora debe cambiar de registro, porque en poco tiempo deberá negociar con nosotros si es el momento de irnos o no. Hay quien, como Bill Maris, responsable de las inversiones de Google, que cree que ya es posible imaginar que vivamos 500 años. La inmortalidad –aunque metafórica– está en la palma de nuestras manos, probablemente la experimentaremos ya en nuestra generación (quien se la podrá permitir).

La felicidad también parece estar más cerca que nunca, dice Harari. Bueno, si aceptamos que la felicidad es un hecho químico que acontece en nuestro cuerpo. Para entendernos: cuando sentimos intenso placer –y hay quien llama felicidad a esta sensación– es porque una serie de reacciones químicas se han disparado en nuestro cuerpo haciendo que experimentemos una intensa sensación de bienestar. El problema es que dura un tiempo breve. Ahora, ¿es posible hacer que la sensación de bienestar se transforme en la condición habitual de nuestra vida y el dolor en algo que vivimos de forma esporádica? Hay científicos trabajando en ello. Con un poco de paciencia y mucho dinero tarde o temprano podremos comprar la felicidad.

Además, en la misma línea podremos adquirir el estatus de los dioses. Harari nos recuerda que los dioses de las tradiciones antiguas eran antropomorfos, prácticamente hombres y mujeres con súper-poderes. Con la biotecnología y la nanotecnología que ya están disponibles, pronto podremos añadir *poderes* a nuestros cuerpos. Podremos tener la fuerza de Hércules, la sensualidad de Venus o la sabiduría de Athena, asegura Harari. ¿Recordáis cuando se añadía memoria a nuestros ordenadores para que fueran más rápidos? Es lo que sucederá en unos años, pero en nuestro propio cuerpo. ¿Quieres tener más memoria? Te pones un chip y la

tendrás. ¿Quieres correr más rápido? Olvida el dopaje. Una pequeña intervención y mejorarás tus récords. Harari dice que hay tres vías fundamentales que se recorrerán para hacer el *upgrade* del ser humano: bio-ingeniería, aplicación de partes biónicas a nuestro cuerpo e inteligencia artificial (lo que el historiador llama seres no-orgánicos).

He meditado a menudo sobre los grandes cambios que han vivido mis padres, Francesco y Giuseppina. Mi padre nació en 1929 y mi madre en 1933. Vivían en un contexto rural del sur de Italia, cerca de Nápoles y pronto tuvieron que lidiar con los horrores de la segunda guerra mundial. Mi madre –alma comercial de la familia– me contaba cómo, cuando era todavía una niña, se las ingeniaba para ganarse una pequeña suma de dinero, vendiendo manzanas pasadas de tiempo que cocinaba en el horno para que fueran mínimamente comestibles.

Mi padre me contaba a menudo episodios de su vida en tiempos de guerra. Me impresionaba el relato de un viaje que hizo de muy jovencito junto a su padre y un colega para vender vino. Duró dos días aquel viaje e incluía el tener que atravesar un río con el carro de mercancías. Creo que fue en 1943.

Hoy en día el mismo viaje –si no hay tráfico– se hace en una hora o poco más. Me provocaba una mezcla de admiración y pena pensar que dos niños de los años treinta hubiesen tenido que crecer y adaptarse a cosas tan grandes como ver un hombre pasearse sobre la superficie de la Luna, sus hijos manejar ordenadores y sus comidas calentarlas sin fuego con una nueva máquina que se llama microondas. ¡Las manzanas de mi madre listas en 2 minutos! Luego leo lo que vaticina Harari y pienso que los cambios que han vivido mis padres no son nada respecto a lo que voy a ver yo. Probablemente lo mismo les pasará a mis hijos.

Vivimos un tiempo acelerado. Lo que es nuevo hoy estará obsoleto en muy pocos años y el conocimiento que tenemos en el presente solo nos servirá como base para poder investigar las novedades que nos propone

el avance de nuestra sociedad. Cada día, en el bosque de nuestra vida nacen nuevos árboles y muchos de ellos son de especies que no conocemos todavía. Y no podemos permitirnos prescindir de descubrir a esos nuevos árboles, pese a la marginación y la imposibilidad práctica de vivir.

Pensémoslo solo un momento: ¿cuánta gente estaba realmente acostumbrada a una videoconferencia a principios de 2020? Hoy los negocios se desarrollan principalmente con *Zoom*, *GoToMeeting* y *apps* similares: *online*, por *video-call*. Si no nos ponemos constantemente al día, pronto nos encontraremos en la imposibilidad de comunicarnos, movernos y hasta pagar por las cosas que compramos (ya pagamos con nuestro móvil o con el reloj digital, sin sacar la cartera del bolsillo y ya veremos lo que pasa cuando el *Blockchain* entre en nuestras vidas). Pero esta carrera continua para conocer los nuevos árboles que aparecen en nuestras vidas, no nos puede llevar a ningún lugar si no transcendemos y volvemos nuestra mirada al bosque entero. Debemos generar una comprensión del mundo que nos permita dar sentido a la vida. El problema es que el bosque está en evolución continua y acelerada. Se va haciendo bajo nuestros ojos sin que podamos parar para contemplarlo. La reciente metáfora que oponía el territorio al mapa, ya se hace poco relevante en muchos casos. El mapa que teníamos a principios de 2020 se volvió obsoleto al llegar la primavera.

¿Qué hacer? ¿Estamos condenados a correr en círculo y sin rumbo como monstruos salidos del Libro de las Maravillas del Maestro de Boucicault⁵? Antonio Machado lo dijo: “Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”. El poeta hablaba a los exploradores de la vida, a quien busca sentido y se atreve a partir. Hoy estamos en una situación diferente: nos parecemos más al pueblo de Israel dejándose Canaan atrás, pero estamos igualmente llamados a sacar lo mejor de la situación que se nos presenta.

5. Umberto Eco ofrece una fascinante recolección de representaciones fantásticas de homínidos imaginados por varios autores a lo largo de la historia describiendo ciudades legendarias. Umberto Eco. *Soria del Terre e dei Luoghi Legendari*. Bompiani. 2013.

Cómo lo haremos, de forma consciente o puramente reactiva, puede determinar mucho del futuro que nos espera. ¿Nos abriremos camino en *terra incognita* hasta encontrar nuestra casa como por azar? ¿Es así como actúan los exploradores? ¿Actuaron así los pioneros del lejano oeste? Y antes de ellos, ¿se aventuró Cristóbal Colón sin saber dónde iba, cuando viajó a las Américas? Claro que no. Una hipótesis les guiaba, la idea de que se movían hacia algún objetivo posible, lo que hoy llamaríamos una visión. Alejandro Magno se desplazó y conquistó tierras a las que no conocía, hambriento no solo de gloria sino también de conocimientos.

Mucho se ha escrito sobre la relación entre Aristóteles y Alejandro Magno y muchos admiten que Alejandro probablemente no se hubiese transformado en Magno sin la influencia del gran filósofo. ¿En qué consistía esa influencia? ¿Cuál era el elixir que Aristóteles le infundió al joven príncipe de Macedonia que iba a conquistar el mundo? Me gusta pensar que le inspiró el amor por el conocimiento, la idea que se puede ser grande y la voluntad de alcanzar la transcendencia ya en esta vida. Lo hizo con una hipótesis –Aristóteles estaba seguro de ella, tenía las pruebas–: que la Tierra es una esfera⁶. El resto lo hizo el emperador guerrero. Y cambió el rumbo de la historia.

Hoy, nosotros también tenemos la posibilidad de escribir una nueva página en nuestra historia. Y de la misma forma debemos partir de hipótesis que iremos comprobando a medida que se hace el camino, al andar. Esas hipótesis, desde siempre, se han elaborado en forma de relatos transcendentales. Cada vez que nuestra especie ha tenido que entender su presente o imaginar un futuro posible, ha creado un mito. Lo han hecho los antiguos griegos, los fenicios antes que ellos y los asirios aún antes. Nos toca ahora hacerlo a nosotros. De la calidad de las historias que sepamos contar, dependerá nuestro futuro, los cuenta-cuentos de

6. Esta hipótesis la hace el historiador italiano Valerio Massimo Manfredi en su libro *Sei Lezioni di Storia*. Alberti. 2018.

nuestra época pueden inspirarnos para escribir un capítulo luminoso de la historia de nuestra especie o bien echar un velo de tinieblas que nos avergonzaría tener que aguantar.

Con la pandemia que en estos días, según escribo este libro, nos amenaza, es difícil descontextualizar nuestros pensamientos, pero si nos alejamos del caos que ha creado el coronavirus, podemos volver a vislumbrar el capital de conocimientos y avances tecnológicos que están a nuestro alcance. Y como en un libro que va tomando forma, no faltan elementos en las crónicas de nuestros días para imaginar futuros emergentes. Hay para todos los gustos.

Para poner unos ejemplos, cito lo que reporta el sitio web *Big Think* acerca de los mayores avances científicos de 2017⁷. Dan vértigo. Un equipo de científicos chinos ha efectuado con éxito un experimento de entrelazamiento de fotones entre una base en las montañas del Tíbet y un satélite estacionado a 500 Kilómetros de la Tierra (ilusionados por su hazaña, han hablado de teletransporte). Además, investigadores del Children's Hospital de Filadelfia han creado una matriz artificial donde han desarrollado fetos de cordero en cuatro semanas; investigadores de Harvard han creado un nuevo material, el hidrógeno metálico, que se pensó tan solo a nivel teórico en 1935 y que los físicos creían que no se podía producir (para transformar el hidrógeno líquido en metálico, los científicos han aplicado una presión de 4,95 millones de atmósferas, más de la que hay en el centro de la Tierra). Otros avances científicos y tecnológicos están haciendo posible alcanzar nuevas y más lejanas regiones del espacio en búsqueda de planetas similares al nuestro.

Del macrocosmos al microcosmos: ya conocemos el ingrediente fundamental del Universo, la partícula de Dios. En 2012 el CERN, la unidad científica más avanzada de Europa, observó el elemento fundamental de la materia que Peter Higgs había imaginado a nivel teórico en los años sesenta.

7. <https://bigthink.com/paul-ratner/the-10-most-significant-scientific-breakthroughs-of-2017>.

También en la sociedad civil acontecen eventos de gran portada. El mayor de ellos es probablemente el histórico cambio cultural que vivimos con respecto a los géneros. No solo el movimiento feminista está evolucionando hacia una nueva visión, empoderando a las mujeres y poniéndolas en condiciones de ocupar lugares de poder, sino que hemos empezado a cambiar nuestra misma idea de género. El movimiento LGBT ha sabido transformar el debate sobre la homosexualidad y el género, sacándolo de las arenas movedizas del orgullo reivindicativo. En economía ha nacido una nueva sensibilidad que pide poner a la persona de nuevo en el centro de los negocios. Las crisis financieras de inicio del milenio y la creciente distancia entre ricos y pobres han generado la necesidad de volver la mirada a la masa enorme de clase media que hoy se siente amenazada y descontenta. Nuevas organizaciones como Bcorp y Capitalismo Consciente se proponen como catalizadores de las nuevas energías y propuestas, generando agendas y metodologías⁸ para crear una economía más justa.

Estos son solo algunos ejemplos del enorme caldo de cultivo de ideas y posibilidades que nuestra generación ha sabido crear. Hay suficiente como para estar orgullosos. Pero solo son los árboles y elevando la mirada podremos ver el bosque. Es un bosque que se encuentra abrumado por fuertes vientos. Las grandes ideas del pasado no han aguantado la rápida evolución de nuestra civilización. Friedrich Nietzsche anunció la muerte de Dios ya en el siglo XIX, pero es que Dios se ha llevado consigo también al marxismo. El capitalismo da claros signos de enfermedad y necesita evolucionar. Las instituciones políticas también están en crisis –los que vivimos en España sabemos algo de ello, con la crisis tanto a nivel de instituciones centrales como autonómicas–. La idea de Europa, un logro de políticos iluminados de los años sesenta, ha llegado exhausta a la cita con la pandemia y ve agrandadas las críticas que le llegan de diferentes partes. Se escuchan siempre con mayor frecuencia voces que ponen en duda el valor de la misma democracia, pidiendo que evolucione. Los

8. Véase Raj Sisodia, Timothy Henry y Thomas Eckschmidt. *Conscious Capitalism Field Guide*. Harvard Business Review Press. 2018.

políticos han caído en las fauces de los medios sociales y han degradado su discurso llevándolo desde el terreno de las ideas al mercadillo de los *likes*. La búsqueda del acuerdo entre oponentes y la visión de una sociedad más feliz han dejado espacio a una confrontación constante y superficial donde gana quien grita más alto y quien más agresivo se pone. La falta de propuestas políticas de envergadura ha dejado a la sociedad huérfana y en busca de remedio.

Como un náufrago que se agarra a un trozo de madera para mantenerse a flote, miramos ansiosos a nuestro alrededor, esperando vislumbrar la silueta de un barco que nos lleve a salvo. Mientras tanto expresamos nuestra rabia votando a los que más chillan en Twitter y alimentando la formación de gobiernos peligrosamente populistas.

¿Cómo podemos salir de esta complicada situación y volver a buscar lo que los padres de nuestra civilización, los antiguos filósofos, llamaban la virtud? Otras generaciones lo han hecho, nosotros también debemos intentarlo. Nos pueden inspirar los gigantes de la humanidad, Sócrates, Platón, Aristóteles, Confucio, Montaigne, Emerson y otros. Podemos. Debemos. Debemos volver a ofrecer una visión moral que nos una a todos, como especie y como conjunto de culturas. No hace falta que todos y todas estemos de acuerdo. Esto nunca ha ocurrido y ojalá que nunca ocurra, porque la diversidad de ideas es la sal de la evolución de las civilizaciones. Lo que hace falta es que sepamos convivir y construir sociedades que permitan a las personas investigar su propia esencia en busca de la felicidad.

¿Es posible que los políticos y los filósofos no sean los únicos que pueden salvarnos del naufragio? ¿Es posible que nuevos actores puedan entrar en escena y proponer historias que nos ayuden a crear un futuro próspero y suficientemente feliz? La economía siempre, a lo largo de la historia, ha definido el destino político de los pueblos. Y, si miramos al poder de influencia que han acumulado empresas como Apple, Amazon y Google se ve claramente que el mundo corporativo tiene un rol fundamental, hoy más que nunca. Estas empresas han demostrado que tienen

la capacidad de generar visiones cuando los gobiernos y los políticos no están a la altura de su oficio.

Google es probablemente la organización con la mayor tensión visionaria entre las grandes empresas planetarias. Y la buena noticia es que no está sola. El mundo está lleno de empresas que además de prosperar, quieren tener un impacto positivo. Pero no nos engañemos. La naturaleza de las empresas es la de hacer negocios y también el más elevado de los propósitos de una empresa debe responder a las reglas del mercado.

Jostein Solheim, el CEO de Ben & Jerry's, dijo recientemente en una entrevista, que su compañía es un agente de justicia social que hace helados. Quería decir que el foco de su empresa está en su propósito elevado, mientras que lo de hacer helados es instrumental a obtener un impacto de justicia social. ¿Es sostenible –y creíble– esta postura? Si los consumidores de Ben & Jerry's empiezan a dejar de comer sus deliciosos helados porque pierden su calidad, su gusto o porque la competencia les supera, ¿puede Ben & Jerry's seguir en el mercado? Y, ¿puede Jostein Solheim decir que ha hecho un buen trabajo liderando su compañía? El señor Solheim, que es un manager de primera importancia, sabe bien que no es así. Ben & Jerry's es una empresa y debe ofrecer valor a todos sus *stakeholders*. Entre ellos están incluidos los que sufren injusticias sociales, pero también los accionistas que esperan ver remuneradas sus inversiones. Y también están los consumidores que aman sus helados. Estas personas, adultos, niños y familias le piden al señor Solheim que haga helados excelentes que proporcionen un momento de bienestar a quien los deguste. Y esta es la condición primaria para que Ben & Jerry's permanezca en el mercado y siga teniendo un impacto social positivo. El señor Solheim no puede prescindir de las reglas del mercado si quiere reducir las injusticias en el mundo.

¿Quiere esto decir que Google y Ben & Jerry's, así como todas las empresas que han decidido actuar en base a un propósito elevado, no tienen un rol en proponer futuros posibles? Todo lo contrario. Pero quie-

ro ofrecer dos observaciones. La primera es que no podemos dejar de pedir a quien nos representa en el nivel político y a los pensadores de nuestros tiempos empeñarse en lo que es la esencia de su trabajo: crear las condiciones para que podamos vivir dignamente y posiblemente ser felices. La segunda es que las empresas son eso: empresas. Tienen que jugar en un campo que es el de los negocios y pensar que nuestra felicidad depende de los negocios es una idea muy peligrosa. No carguemos solo a las empresas con el compromiso de hacernos felices. Es un compromiso que solo en parte les pertenece.

¿Qué rol, entonces, tienen hoy las empresas? Una ayuda inesperada nos puede llegar de la mano de un gran sociólogo, un crítico de la deriva consumista de nuestra sociedad. Zygmund Bauman, el recién desaparecido autor de *La Modernidad Líquida*⁹, nos explica cómo nuestra sociedad se ha transformado radicalmente a partir de la mitad del siglo pasado y todo se ha acelerado, generando una experiencia vital de cambio constante. Lo vemos en el trabajo, ahora cambiamos más veces en nuestra vida laboral; en las relaciones personales, con el matrimonio que ha perdido su vínculo de indisolubilidad; y en varios otros aspectos de la vida.

En un contexto en construcción permanente hemos perdido las certidumbres que conocían nuestros antepasados. Han terminado por disolverse las referencias morales y culturales que ayudaban a nuestros padres a moverse por la vida. En definitiva, nuestra misma identidad ha acabado por estar en peligro. La estrategia que hemos adoptado para poder navegar en este mar en constante movimiento que es la vida, es la de adoptar referencias que cambian con el tiempo y nos sirven para *surfear*. Lo que antes nos lo proporcionaban los valores clásicos, las enseñanzas de nuestros padres, la cultura de nuestra comunidad, ahora lo buscamos en las tendencias y las modas, con el efecto que las referencias que antes buscábamos en nuestro interior, ahora las buscamos en el exterior.

9. Zygmund Bauman. *Liquid Modernity*. Polity Press. 1999.

En este contexto, el consumo asume una importancia fundamental y se transforma en la gramática de nuestra identidad. Nos define con respecto a los demás y nos permite reconocernos a nosotros mismos. A través del consumo expresamos nuestros valores, nuestras preferencias, en definitiva, nuestra individualidad.

He aquí un territorio inesperado para las empresas, para que jueguen un rol positivo en la sociedad de hoy y mañana. Las empresas tienen la posibilidad de ofrecer plataformas de identidad a sus consumidores y a la sociedad entera. Pueden llenar el acto de consumo con significados que el *homo liquidus* –se me permita esta expresión algo pomposa en contraposición al *homo economicus*– tambaleando por la vida, pueda usar para investigar y expresar su propia identidad. ¿Y cómo pueden las marcas construir estas plataformas de significado? ¿Cómo pueden generar propuestas que sean al mismo tiempo claras para ser entendidas rápidamente en un mundo que corre y holgadas para que muchas personas puedan adaptarlas a sus propias contingencias?

Esta rueda ya se inventó. Desde siempre usamos representaciones simbólicas de la realidad. Desde las pinturas ancestrales en las cuevas, pasando por los *totems* de las sociedades arcaicas, hasta el enorme capital artístico que se ha acumulado a lo largo de la historia de nuestra especie, siempre hemos usado nuestra capacidad de interpretar, conectar ideas y sacar conclusiones para imaginar realidades posibles. Las empresas tienen a su disposición el instrumento perfecto para seguir en la senda de la representación simbólica de ideas: sus marcas.

Las marcas son contenedores de significados, símbolos que evocan ideas y valores, banderas que elevamos para expresar: yo siento, yo pienso, yo quiero. A través de las marcas las empresas pueden ofrecer la visión de un futuro posible o simplemente pueden proporcionar a las personas que las adoptan una herramienta para expresarse. Hacerlo con conocimiento y respeto es el gran reto que las empresas deben aceptar y posiblemente superar. El rol del *storytelling* es el de transformar los

significados, las ideas y los valores en relatos emocionales que llegan al corazón de las personas y las transforman para bien. Es lícito soñar con un mundo perfecto para construir un mundo mejor.

El fallo de Leonardo

¿Por qué el gran Leonardo da Vinci nunca pudo construir un avión que volara? La mente más brillante del Renacimiento se pasaba horas y días observando los pájaros volar y anotándolo todo sobre su anatomía, sus técnicas de vuelo, las trayectorias: absolutamente todo. Uno puede imaginarse que no había persona en el mundo que en aquella época conociese mejor a los pájaros que Leonardo. Y con todo, el gran hombre no logró levantar una máquina del suelo para verla volar. ¿Cuál fue su fallo? ¿Dónde estaba el secreto que nunca supo desvelar?

El poder de las preguntas nunca se apreciará lo suficiente. La solución de un problema siempre empieza por la pregunta correcta, así como las grandes innovaciones empiezan siempre por una pregunta que nadie se había hecho antes. Leonardo se preguntaba cómo vuelan los pájaros. Esta pregunta lo llevó al fracaso. La pregunta correcta, la que pronunciaron los hermanos Wright, era “¿por qué los pájaros pueden volar?”. Leonardo intentó copiar la máquina-pájaro en lugar de entender qué fuerzas aprovechan esos animales para poder liberarse en el aire diseñando trayectorias precisas e impecables.

De la misma forma, al querer aprender el arte del *storytelling*, basta con estudiar las técnicas que usan los grandes escritores y guionistas. Esas son necesarias, pero no suficiente. Lo que debemos preguntarnos es por qué esas técnicas tienen un efecto tan grande en el público. Es una pregunta importante, porque si no encontramos la respuesta nos quedaremos en la mente de las personas sin acceder a su corazón, que es el lugar donde se toman las decisiones. La investigación de ese “por qué” ocupa una buena parte de las páginas que estás a punto de leer.

Este es un libro optimista en tiempos de alarma. A pesar del trastorno que la crisis del coronavirus ha traído, muchas empresas han entendido que sus marcas pueden ofrecer la idea que un mundo mejor es posible y quieren usarlas para dejar una huella positiva en la sociedad. Pero escribir relatos de marca profundamente anclados a una visión moral –lo que hoy se identifica a menudo con la palabra “valores”– no es fácil. Admitámoslo: los valores son aburridos. Nadie se emociona cuando se le dice que el mundo debería ser más justo o cuando se le propone que todos deberían vivir en un hogar digno. Lo que necesitamos para “conectar” son historias.

Esto es algo que el periodista Jordi Évole sabe muy bien. En un artículo reciente nos ha contado que su tía Celia¹⁰ se ha muerto por causa del coronavirus. En pocas conmovedoras líneas, al contar la mezcla de recuerdos, las miserias, dulzuras y alegrías que permanecen al irse una persona querida, una que “no era una tía cualquiera”, Évole nos ha revelado la magnitud del desafío personal que representa la covid-19 y la realidad humana que se esconde detrás de las estadísticas de infectados y fallecidos. Hablando de una historia personal, el periodista nos ha hecho parar y reflexionar. Los grandes escritores de guiones de cine lo saben muy bien y nunca usan palabras cuando tienen que expresar un sentimiento. *Show, don't tell (enseña, no digas)* es la regla de oro del cine. Si una mujer quiere decir a un hombre que lo ama, no se lo dice: lo mira intensamente y le da un beso apasionado.

Además, si las propuestas de justicia social y de bienestar general vienen de una empresa, el público las mira con desconfianza y cinismo. Entonces, ¿qué hacer? ¿Cómo puede una empresa con un propósito elevado mover a masas de personas y acompañarles en el viaje de cambiar el mundo para bien? El propósito de este libro es justamente este. A las empresas quiero ofrecerles lo que he aprendido en años de investigación y práctica –tanto en el mundo corporativo como en el de consultor–: reflexiones y técnicas para crear historias que inspiran, que hablan de

10. <https://www.lavanguardia.com/opinion/20200410/48407621049/a-la-tia-celia.html>

mundos posibles y nos hacen conectar con la grandeza que cada uno de nosotros lleva dentro, transformándola de un potencial inexplorado en una vivencia real. Las marcas que quieran representar valores deben aprender a contar historias, relatos simbólicos que impliquen al público y lo hagan partícipe activo y co-creador. Para contar una historia potente, una marca debe tener una visión clara y un proceso impecable. En este sentido creo que este libro es diferente de los muchos otros que explican técnicas de *storytelling*.

Aprenderemos que las marcas son personas que cuentan historias y veremos cómo para contar historias inspiradoras necesitamos de tres pilares. Cambio, emoción y visión. Siempre que nos apasionemos por un relato, notaremos que es porque en él acontece un cambio, para bien o para mal. Nos captura el viaje de un protagonista que tiene que lidiar con problemas para solucionar algo que en su vida ha acabado fuera de lugar, generando una amenaza física o moral. Y nos emocionamos. Si no nos emocionamos la historia no captura nuestra atención, no conectamos con ella y la dejamos a un lado. No nos relacionamos con las historias a través de nuestro intelecto, lo hacemos con el corazón. Si no hay emoción en nuestra historia, no hay aquella fuerza que la hace conectar con nuestro público. Y por fin la visión. En cada relato de calidad se llega a lo que en términos técnicos se llama nuevo equilibrio. Después de haber pasado por varias situaciones y cambios, el protagonista se encuentra en una nueva situación. En las historias de final feliz, el protagonista habrá madurado y habrá alcanzado el objeto de sus deseos. Durante toda la historia, el protagonista ha tendido hacia ese momento, como si fuera la cosa más importante en su vida.

De la misma forma, una marca puede adoptar estos tres pilares para crear un relato cautivador e inspirador. Veremos a lo largo del libro por qué es así y cómo se construye un relato que la marca puede adoptar de forma efectiva en el mercado, inspirar a su público y prosperar al mismo tiempo.

Mi promesa

Sería un error enfrentarse a la pandemia que estamos sufriendo con las herramientas de gestión de crisis. Nos encontramos en pleno cambio hacia un nuevo paradigma de convivencia. Los tiempos de alarma que vivimos nos han llegado tanto por el desafío que supone el brote de covid-19, como por las tantas asignaturas pendientes que tenemos en los diferentes aspectos de la vida social y económica. Desequilibrio económico, migraciones, cambio climático, crisis económicas cíclicas, crisis políticas: el menú de las preocupaciones no tiene desperdicio. Y encima nos hacemos conscientes de que internet, la inteligencia artificial y otros avances tecnológicos están irrumpiendo en la escena para competir con el mismo ser humano. La sociedad en general y los individuos en concreto estamos preocupados por lo que vendrá y por cómo nos las arreglaremos. Para seguir adelante, hoy más que nunca, necesitamos de narrativas que nos ayuden a proseguir de forma evolutiva. Necesitamos nuevos equilibrios que nos indiquen rumbos a seguir. Necesitamos inspirarnos para crear futuros mejores. El arte del *storytelling* nos puede ayudar a buscarlos y perseguirlos.

Con este libro me he puesto tres objetivos. En primer lugar espero ayudar a las marcas que se inspiran en un propósito elevado a encontrar su propio relato. Es una tarea para valientes, especialmente en tiempos de crisis. Requiere que las organizaciones efectúen un viaje –a menudo transformador– a su propio interior, en busca de las motivaciones fundamentales de los equipos que las componen. Propósito, valores, talentos, historia de la organización y anécdotas personales conjuran para crear el caldo de cultivo de un gran relato de marca. Las empresas que sinceramente se comprometan a emprender ese viaje de investigación de su esencia, sacarán grandes beneficios en forma de relatos cautivadores e inspiradores.

De dentro para fuera, mi segundo objetivo es mostrar cómo el público de las marcas entiende el mundo en el que vive y qué estrategias adopta para poner orden en la avalancha de información que recibe en cada

momento. Estamos hablando de contexto: ningún relato vive un *vacuum* y la manera en que su público lo recibe y lo adopta, la manera en que lo entiende y lo valora, depende en gran medida del contexto en el que lo contamos. Este punto es especialmente importante en un tiempo en el que el público es sometido a un nivel de presión sin precedentes y su atención está dominada por los acontecimientos del momento. En relaciones públicas hay una técnica muy popular, a menudo adoptada en la comunicación política. Se llama *agenda setting* y es nada más que la práctica de generar atención selectiva alrededor de algo que queremos que el público perciba como muy importante. Esta técnica se usa a menudo de forma maliciosa, para desviar la atención del público hacia otras noticias, para que no se centre en lo que no queremos que cobre importancia. Cambiando la percepción de lo que es importante, o sea, cambiando las características del contexto, podemos hacer que nuestro público responda de la forma deseada a nuestros estímulos.

Veremos también que la manera como entendemos el mundo, las noticias y los relatos, depende fundamentalmente de la disposición de quién recibe los mensajes. Pongamos que una persona con ideas de derecha que vive en una pequeña ciudad del interior de Estados Unidos y un progresista de izquierda neoyorquino escuchen una declaración de Donald Trump sobre un tema de seguridad nacional: muy probablemente estas dos personas, al final de la declaración recordarán dos discursos diferentes entre sí. Su atención es selectiva, porque en la declaración de Trump buscan temas para confirmar y fortificar sus propias opiniones, aunque están atentas a lo que dice el presidente de su país. Sus opiniones están influenciadas por el entorno en el que viven. Una marca que quiera comunicar de forma efectiva debe comprender que su relato es *consumido* en un contexto que lo puede distorsionar, potenciar o neutralizar.

Mi tercer objetivo es muy simple de enunciar: poner a disposición de las organizaciones y los líderes todo lo que he aprendido en los años que he pasado creando marcas y comunicando alrededor de ellas. Explicaré

las técnicas que aprendí para generar relatos profundos, auténticos e inspiradores. Estas técnicas están basadas tanto en diferentes teorías de grandes pensadores –en busca de la estructura narrativa que la marca debe adoptar–, como en las reglas fundamentales de la escritura de guiones y novelas. Veremos que el arte de crear historias nos ayudará a generar relaciones fuertes entre nuestras marcas y las personas que las adoptan.

En el libro he hecho constantes referencias a la crisis del coronavirus, de manera que el lector pueda encontrar herramientas de discernimiento y plantillas de actuación en el contexto de esta crisis. Sin embargo, la obra no está pensada solo en relación a esta crisis. El objetivo es el de proporcionar una hoja de ruta para líderes y profesionales que quieran tomarse en serio el compromiso de inspirar a su público con un propósito elevado.

Cómo leer este libro

Aunque hay mucha teoría en este libro, mi primer objetivo ha sido el de crear un manual práctico para los profesionales y líderes que deben emocionar para convencer. El lector debería acercarse a esta obra con la voluntad de entender a fondo para poder operar con impacto. La teoría y la práctica se mezclan aquí como elementos indisolubles para un liderazgo efectivo y consciente.

Así como lo hice en mi primer libro –El Marketing de la Felicidad¹¹ he desarrollado este libro ofreciendo primero un marco teórico que sustenta mi propuesta metodológica.

En la Parte I ofrezco una breve introducción a los descubrimientos de la neurociencia acerca de cómo tomamos decisiones y el poder que ejercen las emociones sobre nuestra mente. También exploro el mundo de

11. Giuseppe Cavallo. El Marketing de la Felicidad. Códice. 2015.

nuestras opiniones y preferencias con la ayuda de investigadores de campos tan diversos como la lingüística, la sociología, la antropología y la filosofía.

En la Parte II explico los fundamentos estructurales del *storytelling*. Para ello profundizo en la teoría del Monomito, elaborada por Joseph Campbell, explicando cuáles son los elementos que hacen que una historia conecte con el mundo emocional de las personas. De la teoría del Monomito deriva el conocido Viaje del Héroe, que se ha hecho famoso en nuestros tiempos como metáfora de la transformación personal. El Viaje del Héroe es una estructura narrativa universal que, bien usada, garantiza que nuestros relatos puedan emocionar a quienes los reciben. Me he esforzado de explicar la teoría de forma que el lector la domine y sobre todo la pueda utilizar de forma estratégica a la hora de definir cómo crear su propio relato. En esta parte del libro también he querido presentar las siete tramas fundamentales de Christopher Booker, porque representan una herramienta metodológica muy valiosa sobretodo para empresarios y directivos. Un líder sabe que su rol es el de empedrar a su gente uniendo a las personas alrededor de una meta compartida. Algo que se puede lograr solo si los corazones de todos laten con la misma frecuencia. Las siete tramas pueden ayudar a esos líderes a estructurar sus mensajes de una forma tal que aglutinen a equipos grandes y pequeños.

En la Parte III bajo al detalle, explicando la técnica para construir un relato de marca y desgranando las partes esenciales que es oportuno desarrollar. Esta parte bebe principalmente de las técnicas de escritura avanzada de guiones de cine y está diseñada para que el lector tenga una plantilla metodológica de fácil uso a la hora de comunicar. Creo que es especialmente útil la figura que ofrezco al final del libro, en la que se resumen los elementos fundamentales a tener en cuenta en la construcción de un relato corporativo o de marca.

También he reunido los conceptos más importantes en un Apéndice al final del libro, para facilitar su absorción y memoria.

He ofrecido muchos ejemplos a lo largo de todo el libro, con la intención de “mostrar” los conceptos de una forma que el lector los imagine en acción en su propia realidad de cada día. También he querido hacer referencia a la más reciente actualidad, la de la pandemia global que vivimos, para demostrar que el arte del storytelling tiene un valor altamente estratégico y puede influenciar profundamente el entendimiento de la realidad, con evidente impacto en nuestras preferencias. Los líderes y los profesionales del marketing podrán entender muchos matices a través de esos ejemplos. Naturalmente he aceptado el desafío que representa escribir sobre algo que todavía está sucediendo, asumiendo el riesgo de omitir hechos que ya han pasado en el momento en que el lector abra el libro, pero que todavía no habían sucedido a la hora de escribir esta obra.

Escribir relatos de marca es un viaje fascinante rumbo al corazón de la persona humana, una experiencia que a menudo nos ofrece sorpresas y retos que solo si estamos realmente comprometidos podemos superar. Escribir relatos de marcas que además sean auténticos es trabajo para fuertes. Espero que este libro contribuya a que personas fuertes decidan comprometerse y usar las marcas para crear un mundo mejor.