



INTRODUCCIÓN

LA MAGIA DEL RELATO, O EL ARTE DE CONTAR HISTORIAS

Por las calles de una ciudad devastada por la guerra, un grupo de niños reunidos cerca de un campo de fútbol le avisa de que hay minas por los alrededores. Una mujer le acusa de haber matado a su marido. Se pregunta si el hombre que avanza sobre un carro tirado por un burro es el mismo individuo al que busca su comandante por contrabando de explosivos. Grafitis en árabe sobre los muros de los edificios le hieren con sus letras extrañas. ¿Cómo reaccionar? Le quedan cinco minutos. Su radio le recuerda que hay que actuar rápido. Se acuerda de su misión: «Desconfíe de todo y de todo el mundo. No crea nada ni a nadie. Pero que sepan que está ahí y en guardia».

No es el guión de una película bélica. Es un videojuego sobre el entrenamiento de los soldados norteamericanos en Irak. Fue concebido por el Institute for Creative Technology, un centro de investigación fundado en 1999 por el Pentágono en la Universidad de California del Sur. Objetivo: poner al servicio del Pentágono la experiencia de Hollywood a fin de desarrollar nuevas técnicas de entrenamiento. En el momento de su creación, el secretario de Defensa Luí Caldera no ocultaba la ambición del nuevo instituto: «Vamos a revolucionar la manera de entrenar a los soldados».¹

Otra situación: «Las historias son para los niños», dijo para burlarse de mi propuesta de empezar nuestro *stage* con la lectura de un libro infantil — cuenta Diana Hartley, consultora empresarial—. La gente en la sala se calló y agachó la cabeza, con aire crispado y molesto. Aquel *mánager* arrogante me ha-



INTRODUCCIÓN

bía estado provocando desde el principio de la sesión matinal. Me encontraba en la universidad de una de las más prestigiosas empresas mundiales de semiconductores. En la sala, todas las personas tenían como mínimo el título de director, y el directivo que se negaba a escuchar la historia figuraba en el quinto rango del organigrama de la empresa.

»Inspiré hondo, avancé con confianza y puse una silla delante de la clase como una institutriz frente a sus alumnos. Empecé a leer la historia de *Harold y el lápiz color morado* en un tono cantarín, separando cada palabra y deteniéndome al final de cada página para mostrar las imágenes a mi clase de directivos. Mientras tanto los observaba y empecé a ver cómo se suavizaban sus rasgos, ya que escuchaban la historia no con su intelecto, sino con esa parte de infancia que habían conservado. El niño que había en ellos, aquel que creyó en la magia de los posibles, se despertaba; aparecían sonrisas y miradas inocentes. Nuestro héroe, Harold, los devolvía a un tiempo de su vida en que todo era posible. Incluso el mánager escéptico se había calmado. El color reapareció en sus rostros, que parecían refrescados e inspirados. Habían necesitado unos minutos para relajarse, abandonarse al juego, creer ingenuamente que ellos también podían ser Harold dibujando su camino a través de las trampas, con una raya de lápiz morado. La clase, apaciguada, aceptó entonces la idea de que podía producirse un cambio sin provocar conflictos de amor propio ni tensión. Estos directivos de alto nivel estaban dispuestos a creer, sin proyección de PowerPoint, sin gráfico ni cuadro, sin ejercicio ingenioso, en la sencilla posibilidad de jugar y crear juntos algo innovador y brillante».²

Tenemos aquí dos tipos de ejercicios: un entrenamiento militar y un *stage* de formación empresarial. No están destinados al mismo público y no persiguen los mismos objetivos. El primero está destinado a las tropas norteamericanas movilizadas en Irak; el segundo, a los dirigentes de una multinacional. Uno prepara a soldados para hacer frente a amenazas desco-

INTRODUCCIÓN

nocidas en una situación de guerra asimétrica contra el terrorismo; el otro, a adaptarse a lo imprevisto, «única certidumbre del mánager en un mundo globalizado». El objetivo del videojuego ES₃ (*Every Soldier a Sensor Simulation*) es provocar respuestas rápidas y autónomas en un contexto hostil. Para ello se basa en las técnicas del videojuego interactivo. En cuanto al taller de formación en liderazgo, pretende simplemente por la magia de un relato hacer que se acepte la «idea de que puede producirse un cambio radical en la empresa sin conflicto de amor propio ni tensión». Uno debe repeler al enemigo; el otro, acoger el cambio.

¿Qué tienen en común el mando y el liderazgo, la guerra y la gestión empresarial? Escogidos en sectores tan alejados como ha sido posible, estos dos ejercicios se basan sin embargo en la misma técnica, aparecida en Estados Unidos a mediados de los años noventa, el storytelling o «arte de contar historias». Desde entonces ha sido declinada en todas partes con modalidades cada vez más sofisticadas, tanto en el mundo del *management* como en el de la comunicación política. Moviliza usos del relato muy diferentes, desde el relato oral tal y como lo practicaban los *griots* o los cuentistas hasta el *digital storytelling*, que practica la inmersión virtual en universos multisensoriales y con una puesta en escena muy elaborada.

Así pues, mánager y militares deberían contarse historias... ¿Pero con qué fin? ¿Para instruirse, formarse? Pero, ¿por qué remitirse a las historias, allí donde hasta entonces la disciplina (en el ejército) o la experiencia (en la empresa) desempeñaban ese papel? ¿Por qué dos instituciones tan sumisas al principio de realidad obedecerían de repente a ficciones eficaces y relatos útiles? ¿Y desde cuándo?

INTRODUCCIÓN

EL «STORYTELLING REVIVAL»

«El storytelling se extiende por terrenos inesperados, escribía en 2006 la socióloga norteamericana Francesca Polletta, en un gran libro dedicado al storytelling político, *It Was Like a Fever*: los mángers deben contar historias para motivar a los trabajadores y los médicos están formados para escuchar las historias de sus pacientes. Los reporteros se han unido al periodismo narrativo y los psicólogos, a la terapia narrativa. Cada año, decenas de miles de personas acuden al National Storytelling Network o participan en uno de los aproximadamente doscientos festivales de storytelling organizados en Estados Unidos. Y una ojeada en cualquier librería revela el impresionante número de libros dedicados al arte del storytelling, considerado un camino hacia la espiritualidad, una estrategia para los postulantes a becas, un modo de resolución de conflictos o un plan para perder peso».³

Considerado durante mucho tiempo como una forma de comunicación reservada a los niños cuya práctica se limitaba a las horas de ocio y al análisis literario (lingüística, retórica, gramática textual, narratología...), el storytelling disfruta en efecto en Estados Unidos, desde mediados de los años noventa, de un éxito sorprendente, que se ha calificado de triunfo, de renacimiento o incluso de *revival*. Es una forma de discurso que se impone en todos los sectores de la sociedad y trasciende las líneas de partición políticas, culturales o profesionales, acreditando lo que los investigadores en ciencias sociales han llamado el *narrative turn* y se ha comparado desde entonces a la entrada en una nueva era, la «era narrativa».

Pero ¿es tan nuevo? «La clave del liderazgo norteamericano y el secreto del éxito presidencial residen, en gran medida, en el storytelling», escribía en 2004 Evan Cornog, profesor de periodismo de la Universidad de Columbia, en *The Power and the Story*, un ensayo que reexamina la historia de los presidentes norteamericanos desde George Washington hasta George

INTRODUCCIÓN

W. Bush a través del prisma del storytelling:⁴ «Desde los orígenes de la república norteamericana hasta nuestros días escribe, los que han buscado conquistar el más alto cargo han tenido que contar a aquellos que tenían el poder de elegirlos historias convincentes sobre la nación, sus problemas y, ante todo, sobre sí mismos. Una vez elegido, la capacidad del nuevo presidente para contar la historia adecuada y cambiarla cada vez que sea necesario es una cualidad determinante para el éxito de su administración. Y una vez fuera del poder, tras una derrota o al final de su mandato, a menudo se encarga durante los años siguientes de que su versión de su presidencia sea la que retenga la Historia. Sin una buena historia, no hay ni poder ni gloria».⁵

Por otra parte, ¿acaso no es bastante difícil desenmarañar lo verdadero de lo falso, lo real de la ficción, en nuestra percepción de la historia de Estados Unidos? Recordemos al presidente Ronald Reagan, que a veces evocaba un episodio de una vieja película bélica como si perteneciera a la historia real de su país... ¿Acaso no está atestada de ficciones y leyendas, como demuestra la réplica a menudo citada de la película de John Ford, *El hombre que mató a Liberty Valance*: «Cuando la leyenda se convierte en realidad, se imprime la leyenda».

Gilles Deleuze pensaba que la superioridad de la literatura norteamericana se basaba, al contrario, en cierta relación con lo real, el espacio, la idea de frontera y conquista. Todos los grandes relatos conquista del Oeste, leyendas del gran Norte, huida hacia el Sur... son travesías. «Todo en ello es partida, devenir, paso, salto, demonio, relación con lo de fuera. Crean una nueva Tierra», escribían Gilles Deleuze y Claire Parnet.⁶ Esta construcción narrativa de la nación ha sido reforzada por el flujo de inmigrantes durante el siglo xx. Durante mucho tiempo, América ha representado, mucho más que un destino en un mapa, un «horizonte narrativo», magnificado por las imágenes de Hollywood, hacia el que corrían los emigrantes del mundo entero; un país donde todo era posible y

INTRODUCCIÓN

que ofrecía a cada uno una página en blanco, la posibilidad de empezar una nueva vida... Al mismo tiempo una nación y una narración.

Muchos otros rasgos culturales demuestran la indiscutible vitalidad del relato norteamericano: la potencia de la novela, desde Mark Twain hasta Don DeLillo; la fuerza del cine hollywoodiense desde la creación de los estudios; la riqueza del folclore transmitido por la tradición del relato oral o por las canciones folk de los años cincuenta; la institucionalización en las universidades, desde los años sesenta, de los talleres de escritura (tan alejados de la noción romántica de inspiración o de la visión francesa del genio solitario e incomprendido), o también la multiplicación de los festivales de storytelling que se celebran por todo el territorio desde la creación en 1972 del National Storytelling Festival de Jonesborough... Por lo tanto, sería un error confundir esta tradición con el triunfo actual del storytelling.

En un artículo titulado «Not the same old story», Lynn Smith, columnista en *The Los Angeles Times*, subrayaba en 2001 el carácter inédito del fenómeno que trasciende las fronteras disciplinarias y los sectores de actividades: «Siempre se podría hacer remontar el arte del storytelling a las pinturas rupestres de los hombres de las cavernas. [...] Pero desde el movimiento literario posmoderno de los años sesenta, que salió de las universidades y se extendió a una cultura más amplia, el pensamiento narrativo se ha propagado a otros campos: historiadores, juristas, físicos, economistas y psicólogos han redescubierto el poder que tienen las historias para constituir una realidad. Y el storytelling ha llegado al punto de rivalizar con el pensamiento lógico para comprender la jurisprudencia, la geografía, la enfermedad o la guerra. [...] Las historias se han vuelto tan convincentes que algunos críticos temen que se conviertan en sustitutos peligrosos de los hechos y los argumentos racionales. [...] Historias seductoras pueden convertirse en mentiras o propaganda. La gente se miente a sí misma con sus



INTRODUCCIÓN

propias historias. Una historia que procura una explicación tranquilizadora de los acontecimientos también puede engañar al eliminar las contradicciones y las complicaciones. [...] Anteriormente, siempre se decía: “No es más que una historia, dame los hechos”, añade Paul Costello [cofundador del Centro de estudios narrativos de Washington, creado en 1995 para analizar esos nuevos usos del relato]. Ahora mucha gente empieza a darse cuenta de que las historias pueden tener efectos reales que deben tomarse en serio». ⁷

EL RELATO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

El éxito del enfoque narrativo se manifestó por primera vez en el campo de las ciencias humanas, una evolución que a partir de 1995 se bautizó como «*the narrativist turn*», un giro narrativo que pronto llegó a las ciencias sociales. Ya en los años ochenta, el economista Deirdre N. McCloskey defendía la idea de que la economía es esencialmente una disciplina narrativa. «No es casualidad que la ciencia económica y la novela nacieran al mismo tiempo». Y el físico Steven Weinberg sugería que los relatos convincentes permiten orientar millones de dólares hacia la investigación. «El derecho vive del relato», afirmaba Jerome Brunner; y el profesor de derecho Anthony G. Amsterdam observaba que «la presentación narrativa de los acontecimientos invade los dictados de sentencia». ⁸

En 2006, un coloquio en Finlandia permitió valorar la amplitud del fenómeno; reunía a participantes de varias disciplinas relacionadas con el enfoque narrativo. Su tema era: «El concepto itinerante de la narrativa». Tras una tradición secular de los relatos de viajes, es, pues, el concepto mismo de relato el que ha derivado de un continente científico a otro: de la psicología a la educación, de las ciencias sociales a las ciencias políticas, de la investigación médica al derecho y a la teología



INTRODUCCIÓN

o las ciencias cognitivas. «Hoy en día, el relato está en todas partes», observaba Brian Richardson en el año 2000. Cinco años más tarde, James Phelan ya no dudaba al hablar de «imperialismo narrativo».⁹

Con ese rodeo, el storytelling ha podido presentarse como una técnica de comunicación, de control y de poder. A mediados de los años noventa, en efecto, el giro narrativo de las ciencias sociales coincide con la explosión de Internet y los avances de las nuevas técnicas de información y de comunicación (NTIC), que crean las condiciones del *storytelling revival* y le permiten difundirse tan rápidamente. Cada vez más ONG, agencias gubernamentales o grandes empresas descubren la eficacia del storytelling: «La NASA, Verizon, Nike y Lands End consideran que el storytelling es el enfoque más eficaz en los negocios hoy en día», constataba en 2006 Lori L. Silverman, consultora norteamericana de *management*.¹⁰ Popularizado por el muy eficaz *lobbying* de los nuevos gurús, el *storytelling management* se considera indispensable para los responsables de tomar decisiones, ya ejerzan en política, economía, nuevas tecnologías, universidades o la diplomacia.

Ya sea para llevar a buen puerto una negociación comercial o hacer que facciones rivales firmen un tratado de paz, para lanzar un nuevo producto o hacer que un colectivo laboral acepte un cambio importante, incluido su propio despido, para diseñar un videojuego «serio» o curar los traumas de guerra de los soldados, se considera que el storytelling es la panacea. Lo utilizan los pedagogos como técnica de enseñanza y los psicólogos como medio para curar traumatismos. Constituye una respuesta a la crisis del sentido en las organizaciones y una herramienta de propaganda, un mecanismo de inmersión y el instrumento para hacer perfiles de individuos, una técnica de visualización de la información y un arma temible de desinformación...

«Supongo» escribe Peter Brooks, un narratólogo británico que ha sido profesor en Estados Unidos durante mucho

INTRODUCCIÓN

tiempo que los teóricos del relato deberían alegrarse al ver cómo su objeto de estudio coloniza vastos campos del discurso, a la vez popular y académico. El problema, sin embargo, es que la promiscuidad misma de la idea de relato podría haber vuelto inútil el concepto». ¹¹ El auge del storytelling parece en efecto una victoria pírrica, obtenida al precio de la canalización del concepto mismo de relato y de la confusión mantenida entre un verdadero relato (*narrative*) y un simple intercambio de anécdotas (*stories*), ¹² un testimonio y un relato de ficción, una narración espontánea (oral o escrita) y un informe de actividades. Los usos instrumentales del relato con fines de gestión o de control conducen así a denunciar el contrato ficcional (que permite discernir la realidad de la ficción y suspender la incredulidad del lector durante un relato) al imponer a «lectores» transformados en cobayas lo que el *management* llama *experiencias trazadas*, es decir, conductas sometidas a protocolos de experimentación.

«HISTORIAS QUE REALMENTE CUENTAN LO QUE AMÉRICA PUEDE Y DEBE SER»

Oí hablar del *storytelling revival* por primera vez en invierno de 2001. Fue en el mes de marzo, me encontraba en la pequeña ciudad de Ithaca (Nueva York), por invitación de la universidad de Cornell, para presentar el programa de las ciudades refugio del Parlamento internacional de escritores. Tras una jornada de reuniones, Anne Berger, que enseña literatura francesa en Cornell y era la corresponsal del Parlamento en Estados Unidos, me llevó a cenar a casa de unos amigos, también profesores de literatura. Nuestro anfitrión, un cincuentón barbudo y simpático, nos recibió con el delantal puesto y nos llevó a la cocina, donde estaba acabando de preparar la cena, con un cucharón en la mano y el último número del *Chronicle of Higher Education* en la otra. *The Chronicle* es en



INTRODUCCIÓN

Estados Unidos la revista de los universitarios, una verdadera institución de la vida académica. Nuestro anfitrión blandía con entusiasmo el último número en medio de vapores de naranja y estragón. Nos hubiéramos podido creer en una novela de David Lodge.

Su entusiasmo se debía a un artículo de Peter Brooks, el universitario citado anteriormente, titulado «Stories abounding» ('Plétora de historias'), que analizaba un discurso reciente de George W. Bush, en la Casa Blanca desde hacía poco, ¡en el que había pronunciado la palabra *story* hasta diez veces! Los universitarios siempre se sienten felices al descubrir que el objeto de sus investigaciones emerge de los montones de libros polvorientos para aplicarse a un hecho de actualidad. No hay nada que les guste tanto como que lo que estudian en soledad acceda de repente a la luz del día.

El artículo empezaba con una frase de Roland Barthes («Innumerables son los relatos del mundo...»), que abre su famoso artículo «Introducción al análisis estructural de los relatos», origen de una nueva disciplina que Tzvetan Todorov bautizó como *narratología*, y que ha tenido una proyección considerable en Estados Unidos.¹³ «Bajo sus casi infinitas formas escribía Roland Barthes, el relato está presente en todas las épocas, en todos los lugares, en todas las sociedades; el relato empieza con la historia misma de la humanidad; no hay, nunca ha habido un pueblo sin relato. [...] Todas las clases, todos los grupos humanos tienen sus relatos, y muy a menudo esos relatos los disfrutan en común hombres de culturas diferentes, incluso opuestas: el relato se ríe de la buena y de la mala literatura: internacional, transhistórico, transcultural, el relato está ahí como la vida».¹⁴

«Sin embargo, Barthes nunca hubiera podido prever observaba Peter Brooks que un presidente estadounidense presentaría un día a los miembros de su gobierno así: “Cada uno de ellos tiene su propia historia [*story*] que es única, historias que cuentan realmente lo que América puede y debe ser».



INTRODUCCIÓN

Y más simplemente, al presentar al secretario de Estado, Colin Powell: “Una gran historia americana [*a great American story*]. Y más simplemente aún, en cuanto al secretario de Estado de Transportes Norman Y. Mineta: “Me encanta su historia [*I love his story*]. [...] Mejor, Bush empezó su breve discurso con estas palabras: “Todos tenemos un sitio en una larga historia, una historia que continúa, pero cuyo final no veremos . Y concluyó así: “Esta historia continúa... Tenemos la impresión concluía Peter Brooks , de que la palabra *story* es la categoría omnipresente a la que se reduce para Bush el sentido del mundo». ¹⁵

Nos reímos y nos sentamos a cenar. Era el invierno de 2001, durante el breve lapso de tiempo que aún nos separaba del 11 de septiembre, cuando aún se podía uno reír casi inocentemente de George W. Bush. Desde entonces, han tenido lugar la guerra en Afganistán y en Irak, Guantánamo y Abu Graib, y los chistes sobre Bush Jr. ya no hacen ninguna gracia.

¿Cómo la idea de Roland Barthes, según la cual el relato es una de las grandes categorías del conocimiento que utilizamos para comprender y ordenar el mundo, ha podido imponerse así en la subcultura política, los métodos de *management* o la publicidad? ¿Qué podemos pensar de esta nueva Vulgata según la cual todos los discursos político, ideológico o cultural deberían adoptar una forma narrativa? A modo de explicación, Peter Brooks subrayaba entre otras cosas el creciente impacto de las series de televisión en la vida cotidiana de los norteamericanos, incluso en sus colegas universitarios; citaba el caso de un amigo suyo que prefería ver la serie *El ala oeste de la Casa Blanca* que ver las noticias de la CNN. Según él, la comunicación política y el periodismo abusaban del uso [*over-used*] de la noción de relato.

Dos meses más tarde, el programa de televisión *Loft Story* triunfaba en Francia, tras la estela de *Gran Hermano*, que ya había triunfado en la mayoría de los países europeos. ¹⁶ Y tras el 11 de septiembre, Estados Unidos sucumbía a una fiebre

INTRODUCCIÓN

narrativa que iba a usar los canales más diversos, desde las formas arcaicas del relato oral y las canciones folk hasta las tecnologías del *digital storytelling* (webcams, blogs, televisión interactiva...). En los estudios de los *realities*, como en las consolas de videojuegos, en las pantallas de los móviles y los ordenadores, desde el dormitorio hasta el automóvil, la realidad está ahora envuelta por una red narrativa que filtra las percepciones y estimula las emociones útiles.

Los grandes relatos que jalonan la historia humana, desde Homero hasta Tolstoi y desde Sófocles hasta Shakespeare, contaban mitos universales y transmitían las lecciones de las generaciones pasadas, lecciones de sabiduría, fruto de la experiencia acumulada. El storytelling recorre el camino en sentido inverso: pega sobre la realidad unos relatos artificiales, bloquea los intercambios, satura el espacio simbólico con series y *stories*. No cuenta la experiencia pasada, traza conductas, orienta el flujo de emociones, sincroniza su circulación. Lejos de los «recorridos del reconocimiento» que Paul Ricoeur descifraba en la actividad narrativa,¹⁷ el storytelling establece engranajes narrativos según los cuales los individuos son conducidos a identificarse con unos modelos y conformarse con unos protocolos.

UNA PROLIFERACIÓN INQUIETANTE

Este libro tiene por objeto reconstituir esta evolución analizando el desarrollo sin precedentes de estos usos instrumentales del relato. ¿Cuál es su origen? ¿Cómo explicar su auge en Estados Unidos (luego en Europa) en actividades hasta entonces gobernadas por el razonamiento racional o el discurso científico? ¿Cuáles son los agentes de su producción, las apuestas y las figuras de su construcción simbólica? ¿Por qué caminos oscuros se extienden estos usos desde los aparatos centrales del poder hasta las prácticas más individuales? ¿Se difunden

INTRODUCCIÓN

de arriba abajo u obedecen a lógicas de contagio de un sector de actividades a otro? ¿En qué se legitiman con el enfoque narrativo de las ciencias sociales? ¿Qué papel debemos atribuir a la técnica o a la ideología en su proliferación?

Gracias a Internet, hoy en día nos beneficiamos del acceso a una cantidad de información inaccesible hace diez años. Entre el principio y el fin de la escritura de este libro, las apariciones de la palabra *storytelling* en Internet se han multiplicado por tres. Han sido objeto de una actualización cotidiana y se han desplazado de las páginas oficiales (empresas, consultores, universidades) a los grandes periódicos norteamericanos, las revistas electrónicas y los blogs, que constituyen un nuevo espacio de contagio. Estas observaciones no son sólo de método — en primer lugar, gracias a la web he podido llevar a cabo mi investigación, aplicando una mirada crítica a la increíble diversidad de sus recursos documentales —, son también parte integrante del fenómeno estudiado, que sería impensable sin esta reverberación incesante de los enunciados y los discursos.

Aquí abordo estos nuevos usos en siete capítulos, tantos como etapas de navegación por el mundo virtual del *storytelling*, con sus máquinas de escritura, sus sistemas de trazado y de control, sus engranajes narrativos, sus formatos y sus redes. Para ello, he tenido que estudiar las industrias productoras de emociones que nos proponen fábulas colectivas: Hollywood y Disney, claro está, pero también Nike, Coca-Cola, Adobe o Microsoft, los talleres de Rank Xerox y las torres acristaladas del Banco Mundial, donde se elaboró la primera experiencia de *storytelling management*. Por otro lado, he descifrado los discursos de los *griots* y los gurús del *management*, que estimulan los afectos eficaces y siembran sus *performances* de «historias de héroes y heroínas que hacen que el éxito sea posible». ¹⁸ He analizado también las páginas web de las agencias de comunicación que venden la *dream society*, la sociedad de los sueños, en la que el trabajo estará dirigido por historias y emociones y

INTRODUCCIÓN

donde ya no compraremos sólo mercancías, sino las historias que éstas cuentan. He tenido que explorar el reverso de esta *dream society*, en la realidad «no ficticia» de los *sweatshops* de América Latina, donde se recurre a la explotación laboral infantil, y de los *call centers* indios, donde enseñan a los nuevos reclutas a «volverse norteamericanos» a golpe de series de televisión... He observado las artimañas, desde los *spin doctors* de la Casa Blanca que pretenden crear incesantemente nuevas realidades políticas gracias al storytelling, hasta el Institute for Creative Technology de Los Ángeles, donde se reinventan las técnicas de entrenamiento de los militares.

El capítulo 1 trata del marketing: describe cómo las tecnologías que permiten vender muchas mercancías se han desplazado en unos quince años del producto al logotipo y luego del logotipo a las *stories*. De la imagen de marca (*brand image*), que dominó el marketing en los años ochenta, a la historia de marca (*brand story*), que se impuso a partir de 1995. Un cambio que implica la aparición de un nuevo léxico en el que la «audiencia» ha sustituido a los consumidores y las «secuencias narrativas» a las «campañas» publicitarias.

El capítulo 2 reconstruye la invención del *storytelling management* a mediados de los años noventa, que debía movilizar las emociones a través de la práctica de relatos compartidos. Este discurso se dirige sobre todo a los ejecutivos: su función es poner en un relato los valores de autonomía y responsabilidad, de liderazgo e innovación, de flexibilidad y adaptabilidad.

El capítulo 3 despeja los tres elementos constitutivos del *neo-management* de los años 2000: 1) la conminación al cambio; 2) el *management* de las emociones, que acompaña a la constitución de un nuevo «sujeto» del capitalismo — consumidor, asalariado o *mánager* — en tanto que yo «sufriente» y ego emocional; 3) la utilización de las historias en la gestión de ese yo emocional.

El capítulo 4 trata del vínculo entre esas nuevas técnicas de movilización y la aparición de una nueva forma de organización

INTRODUCCIÓN

del trabajo, mutante, descentralizada y nómada, cuyo ideal es la adaptación a un medio cambiante e imprevisible y la adaptación de la búsqueda de beneficios a ciclos cada vez más cortos.

El capítulo 5 está dedicado a la influencia del storytelling sobre los discursos políticos en Estados Unidos; evoca el traumatismo del Watergate, la obsesión por el control de los medios de comunicación por parte del ejecutivo, la invención de los *spin doctors* con Ronald Reagan y de los *story spinners* con Clinton. Finalmente considera cómo la «estrategia de Sherezade» de Karl Rove, bajo la presidencia de George W. Bush, ha hecho del storytelling la clave de la conquista del poder y de su ejercicio.

El capítulo 6 analiza la creciente convergencia entre el Pentágono y Hollywood, que ha conducido a la creación, en 1999, del Institute of Creative Technologies, un estudio de producción que reúne a expertos del ejército y a los mejores guionistas de Hollywood, y se ha convertido en cinco años en el principal diseñador de videojuegos destinados al reclutamiento y entrenamiento militares.

El capítulo 7 revela finalmente cómo, desde el 11 de septiembre de 2001, la diplomacia norteamericana obedece a una lógica de marketing, hasta el punto de reclutar para puestos diplomáticos a especialistas del *branding* encargados de «vender América al mundo como una marca». Examinó las nuevas técnicas de puesta en escena de la potencia norteamericana que contribuyen, según las palabras de un asesor de Bush Jr., a «crear nuestra propia realidad».

Así pues, el arte del relato que, desde los orígenes, cuenta, esclareciéndola, la experiencia de la humanidad, se ha convertido bajo la insignia del storytelling en el instrumento de la mentira de Estado y del control de las opiniones. Tras las marcas y las series de televisión, pero también en la sombra de las campañas electorales victoriosas, de Bush a Sarkozy, y de las operaciones militares en Irak o en otra parte, se esconden las aplicaciones técnicas del storytelling. El imperio ha confiscado el relato. Este libro cuenta este increíble atraco al imaginario.