CAPÍTULO 6

Historias que hacen historia: discursos que llegan, relatos que ganan



Francisco Carrillo Guerrero

Senador en las Legislaturas XII, XIII y XIV. Diputado en el Parlamento de Andalucía en la Legislatura XI.

Historiador y periodista. Consultor político y asesor de comunicación política y empresarial. Entrenador de discursos, debate y oratoria pública de candidatos políticos, gobernantes, directivos y empresarios. Experto en estrategia de discurso en campaña electoral, gestión de gobierno y comunicación de crisis. Ha dirigido y/o asesorado estrategias de comunicación (formación y entrenamientos a CEO y equipos incluidos) para organizaciones y multinacionales como Gobierno de España, Bertelsmann Group, Carrefour, Amazon, IKEA, UNICEF, Grupo Correos, Room Mate, Beam Suntory, Randstad, Nokia-Microsoft, Vertex, Aguirre&Newman, APD España, Metlife, Red.es, Eroski, Mundiplan o Lindorff, por citar algunas.

Ha desarrollado estrategias de discurso y oratoria pública en campañas políticas electorales de España, México, Ecuador, Venezuela o USA. Ha entrenado y formado a grandes e importantes candidatos políticos, directivos y empresarios, dentro y fuera de España. Ha impartido conferencias sobre comunicación, oratoria y discurso en Washington, Nueva York, México, Caracas, Bruselas o Londres.

Autor de varios libros, entre los más vendidos: *Tus gestos te delatan. Las claves para ser un buen comunicador* (Espasa), y *El porqué de los populismos* (Deusto). Coautor de obras como *Vote for America: cómo entender las elecciones en Estados Unidos* (Instituto Franklin-Libros de La Catarata); *#Podemos. Deconstruyendo a Pablo Iglesias* (Deusto); *Comunicación*

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

institucional y política (Fundación Democracia y Gobierno Local), o *I have a dream. Miradas al discurso 50 años después* (formato e-book). En la actualidad, está preparando otros dos libros sobre política y comunicación.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

> "El ser humano es eminentemente un narrador de historias. Su búsqueda de un propósito, una causa, un ideal, una misión y cosas parecidas es, en buena medida, la búsqueda de un guion y una estructura para el desarrollo del relato de su propia vida".
>
> Eric Hoffer, escritor estadounidense

En pleno debate mundial y mediático sobre las *fake news* y los relatos de posverdad, el papa Francisco publicó, en enero de 2018, un documento para referirse al origen de las mismas. Contaba el pontífice en el escrito, no exento de su habitual sarcasmo, que el nacimiento se encuentra en el Antiguo Testamento, concretamente en el Génesis, cuando en la famosa narración de sucesos entre Adán y Eva, la fémina, influida por la serpiente, obligó a aquel a morder una manzana envenenada mediante dudosas artimañas. Una leyenda común, conocida por todos, y que ha supuesto desde hace dos mil años un continuo debate sobre el origen de la especie humana. El célebre pasaje ha llegado hasta nuestros días más por contagio oral que por inquietud lectora hacia las Sagradas Escrituras. Pero ha llegado, lo que demuestra que una historia, bien contada, a partir de un referente inicial y con un motivo o moraleja en su interior, puede adquirir perfectamente la condición de perpetua. Aunque sea *fake*, aunque no sea cierta.

Antes de Adán y Eva, que fue uno de los marcos sobre los que se asentó el cristianismo desde sus inicios, la humanidad avanzó socialmente en las relaciones personales a partir de la configuración de relatos e historias que hicieron progresar a la especie. No importaban tanto las narraciones en sí como el hecho de que se las creyeran aquellos que las recibían. El abrazo a las religiones, a las referencias del más allá, los numerosos ritos tribales o las ceremonias de toda corte y condición, nacieron mediante la cooperación humana en su afán de credulidad desatada. La fe es un hilo conductor de comunicación ritual, emocional, humana, que, desde el principio de los

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

tiempos, llega hasta nuestros días expresada en diferentes versiones y variantes de manifestación.

Hoy, todo es relato, nos dicen los profesionales de las campañas electorales, puristas del discurso político y expertos en *marketing* de tendencias. Pero el relato, como elemento de transmisión de información, no es algo originario ni siquiera de nuestra especie actual. Ya hubo conatos de comunicación social entre nuestros antepasados más recientes, los *sapiens*, quienes articulaban, hace 30 000 años, una forma de entenderse mediante mecanismos narrativos particulares. Así, construían sus comunidades a partir de lo que Noah Harari llamaba el "árbol del saber", que se definía en pequeña escala a través de cotilleos sobre su entorno más inmediato. Esos cotilleos, invariables en el tiempo y que hoy conforman el núcleo de las reuniones sociales, también ejercieron hace miles de años un importante rol. Mediante esa potente revolución cognitiva, una de las primeras alteraciones serias de la humanidad que propició el dominio de una nueva especie frente al resto, la creación de mecanismos de ficción empezó a instalarse en el cerebro de nuestros semejantes.

Porque el relato, concebido como el diseño de una ilusión abstracta, etérea, ejecutable para que la gente crea que sí existe en realidad, empezó a edificarse en la mentalidad colectiva desde época neandertal. Mediante las creencias en dioses, la adhesión a mitos bajo ceremonias suntuosas, el miedo a los castigos de la naturaleza o la pertenencia a clubes o pandillas comunitarias determinadas —primitivas o no—, la capacidad de relatar y de narrar conformó una división social entre líderes y seguidores y confirmó la facilidad —y fragilidad— del ser humano para aceptar aquello que su prejuicio ya asumió con anterioridad. Creer lo que la mente, en permanente contacto con el deseo emocional, nos está dictando que creamos, es un requisito inconsciente para que un relato determinado se consolide colectivamente.

Para modificar una realidad primero hay que cambiar la forma de percibirla por los receptores de historias. O al menos, adecuar la ficción a esos parámetros de credulidad. Los *sapiens* fueron los primeros. Civilizaciones de todo tipo basaron su expansión y crecimiento en mitos que se compartían, en leyendas que iban tomando cuerpo entre los pueblos. Asirios, fenicios, griegos, cartagineses, Roma, la expansión islámica o los diferentes imperios modernos, crearon historia a partir de las historias que generaban sus escribas, amanuenses del cuento que trasladaban en diferentes soportes los éxitos y la magia de sus conquistas. Fue más lo que comunicaron que lo que fueron. A fin de cuentas, detrás de cada re-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

lato histórico siempre ha habido más hagiografía que verdad. En nuestro tiempo y aplicado a la política, toma cuerpo de certidumbre irrefutable la sentencia de un presidente del Gobierno español: "la verdad es lo que los ciudadanos creen que es verdad". Aunque el relato y su trasfondo sean mentira.

Así sucedió desde entonces hasta llegar a nuestros días, donde los nuevos canales de información facilitan la extensión y el contagio de las historias. Desde la primera campaña política televisada (con aquel célebre spot *I like Ike* con el que Eisenhower derrotó a su rival demócrata en las presidenciales estadounidenses de 1952) a las campañas vía YouTube de compañías multinacionales como Amazon, Netflix o Nike, categorizadas como el penúltimo eslabón de esa cadena infinita de secuencias narrativas de emociones compartidas que la modernidad y la escuela política determinaron en llamar *storytelling*.

Esta técnica se empieza a reconocer hace dos décadas, cuando se institucionaliza políticamente el uso, en la estrategia, de cuentos, mitos, historias y aventuras que ayudan a incrementar las posibilidades de venta (de una idea, producto o candidato). En ese proceso, la clave, como venimos diciendo y sostiene Salmon en su célebre obra *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, es despertar recuerdos a través de las emociones y sensaciones compartidas, de manera consciente o inconsciente. El objetivo es conectar con la audiencia, porque si logras que te atiendan, será más fácil que te puedan entender, acompañar y, en última instancia, votar. El relato, el *storytelling* moderno, lo que ha hecho es ofrecer una oportunidad a los representantes políticos de conquistar al conjunto de la sociedad mediante un proceso de seducción de almas, de sentimentalización profunda. Humanizar, un verbo tan usado y manoseado cada vez que hablamos de comunicación política, es algo más que ponerle sentimiento al discurso, o que compartir una historia personal que provoque identificación colectiva. Es el reconocimiento de la imperfección de un liderazgo determinado, es acercar la distancia de la falibilidad de un político a la comunidad o al pueblo que quiere representar. La *dermocracia*, esto es, el poder sensitivo de las palabras, se asienta así como clave de construcción masiva de fidelidades.

Inmutable en el transcurso de los periodos históricos, la forma en la que vemos a los demás siempre ha determinado nuestra percepción de las relaciones sociales, que, junto a nuestra concepción del mundo, nos hace adquirir un posicionamiento preciso ante diferentes temas y circunstancias. Y esa percepción, demostrada por Steve Pinker en numerosos estudios,

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

se define posteriormente mediante el lenguaje, cuyas palabras delimitan nuestra visión global. El semillero que instalamos en la conciencia propia y ajena cuando explicamos un conflicto como el de Oriente Próximo, por ejemplo, o aventamos las históricas diferencias de clase entre izquierda y derecha, o jugamos a justicieros cuando narramos las conspiraciones que derrocaron reyes, presidentes del Gobierno o primeros ministros, es la antesala constructiva de ese árbol del saber que tiene como principal ramificación la sucesión de historias, de cuentos para entretenernos. Después de todo, el fin último de un proceso narrativo compartido es ese, mantener ocupada nuestra atención, generándonos interés por la vida y los sucesos de otros, esto es, crear entretenimiento. He ahí su verdadera y real importancia. No extrañe, pues, que las historias que más nos impactan tengan como origen —o intermediario—, en la mayoría de los casos, Estados Unidos (no olvidemos, empero, que la primera escuela de retórica y persuasión nació en Europa, en Siracusa). Han entendido como nadie que toda sociedad demanda entretenimiento y diversión como forma de vida. Nuestro lenguaje define una visión del mundo, pero hablamos generalmente sobre lo que no podemos ver, ni palpar, pero sí intuir o creer. Y creamos o transformamos nuestra comunicación en virtud de esta premisa.

Pero un relato debe cuidar asimismo de los riesgos que el abuso de sus efectos puede provocar en contextos o dosis equivocados. En España, tan diferente en los usos y maneras políticas de nuestros contemporáneos latinoamericanos y anglosajones, contar historias políticas aún requiere de tiempo para ser asimilado por la audiencia. A pesar de ser una nación amante del entretenimiento, como ellos, los españoles aún no se sugestionan con facilidad cuando se les cuentan mitos, ritos y moralejas resumidas en cuentos o historias. La política *fast food*, de consumo rápido y en la que hasta los medios de comunicación incurren con frecuencia, es enemiga de las buenas historias, porque estas necesitan de un contexto, una escena, unos protagonistas y un tiempo concreto para articularse, trasladarse y asentarse en la mentalidad colectiva.

1. No es cómo lo cuentas, es cómo lo reciben

En la actualidad, el poder de contar historias no desmerece al del principio de los tiempos, como ya hemos visto. Ese maridaje entre ficción y realidad nace del esfuerzo constante en hacer creer a millones de personas que algo sucedió cuando no fue así (nos invadieron los extraterrestres), que puede suceder aunque haya escasas posibilidades de que así sea (el mundo se acabará con la llegada de cada nuevo milenio), e incluso que es real porque antes se ha conseguido (procesos de independencia política y cambio social).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Antonio Núñez, autor del libro *¡Será mejor que lo cuentes!*, define el relato como una "herramienta de comunicación que estructura una secuencia encadenada de acontecimientos", los cuales apelan a nuestros sentidos y emociones. La transmisión de una vivencia determinada siempre ha sido un elemento fundacional en las relaciones humanas. Donde no llegaban como hoy las redes sociales e internet en su conjunto, llegaban las experiencias contadas por los misioneros que iban evangelizando por los diferentes territorios de África o América, los cuentos de terror que, a la manera infantil, se transmitían en los campamentos juveniles de *boy scouts*, y las leyendas sobre la épica de un conquistador o el liderazgo de un personaje extraordinario en un contexto preciso.

En este tipo de historias, importaba la voz e importaban las voces dentro de la historia. Según como se contara, nuestra capacidad de imaginar y, por tanto, interiorizar lo escuchado, aumentaba. En política, las historias deben ejercer un poder taumatúrgico en los ciudadanos. Que ejerzan en ellos el efecto de un brebaje mágico, como sucedía con los galos en el famoso cómic creado por Goscinny y Uderzo. El relator, que ejerce coyunturalmente de candidato o político en ejercicio, es, a fin de cuentas, un druida en esencia. Y para hacer efectiva dicha pócima, necesita este *contador de cosas* que los que se reúnan para escucharle compartan una causa, un destino, un sueño o, simplemente, una esperanza, estados de ánimo que, agitados convenientemente, favorecen dicha adhesión.

El relato, más allá de posicionamientos conceptuales y aterrizado al ser político, es el mapa visual sobre el que se construye el liderazgo, la visión que una persona a cargo de una organización empresarial, un candidato en plena campaña electoral o un gobernante en el transcurso de su mandato proyecta sobre su figura y sus principios. Es la carta narrativa emocional que recubre de ropaje ideológico a una organización política con pasado reconocible, pero sobre todo con necesidad de futuro creíble. Una fabulosa herramienta de comunicación con capacidad para construir redes emocionales compartidas. No extraña que los diferentes departamentos de comunicación de las grandes compañías en el mundo, así como las Administraciones de los Gobiernos más variopintos, cuenten con especialistas en construir y diseñar discursos y relatos para cada ocasión.

Porque todo partido, toda organización política, necesita vestirse ideológicamente para definir su existencia como formación. Debe explicarse a través de una doctrina que enmarque su esencia de principios, sus referentes éticos y morales, su razón de ser. Es decir, requiere de un relato que cuente y detalle, que narre y comunique quién eres y qué representas, a qué

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

ideas te debes y por qué estas son más útiles y necesarias para la sociedad que vas a representar en detrimento de otras menos convenientes. Un relato que potencie en formato multicanal los mensajes, que conecte y acelere la interacción entre ciudadano y representante. El profesor y politólogo Javier Redondo define esto como "la imposición de la necesaria pedagogía política que supere a la peligrosa seducción mediática, propia de la actual videopolítica". Pasar del cuentacuentos al narrador para recuperar la credibilidad y los afectos perdidos es una de las claves no escritas que los relatores políticos deben, a día de hoy, considerar.

Un relato se constituye a partir de varias claves, siendo una de ellas el intento de que se perciba como real aquello que puede no serlo, pero que nos gustaría que lo fuera. La palabra aparece aquí como elemento importante, pero no trascendental, de todo relato. Su buen o mal uso generaría cercanía o desafectos en el receptor, que lo aceptaría o rechazaría según la identificación persuasiva generada. Por ello, es relevante también para su eficacia lograr que la audiencia proyecte en imágenes conscientes lo que le provoca el inconsciente, esto es, trasladar la palabra al campo del mito emocional.

Para construirlo, primero se debe tener claro qué queremos decir con la historia. Aquí interviene lo que el lingüista Lakoff denominó *frames* y que en el ámbito hispanohablante conocemos como **marcos mentales**, es decir, el perímetro cognitivo mediante el cual situamos nuestros juicios y referencias emocionales (visuales) o racionales (explicativos) previos a la toma ulterior de decisiones. Un buen marco mental —la izquierda prioriza la igualdad; la derecha, la libertad— se trabaja mediante la interconexión de frases concisas, concretas, coherentes y contundentes, que generan una relación de dependencia en los actores. Porque las palabras conforman imágenes y nosotros, como consumidores visuales, tomamos decisiones por lo que vemos o proyectamos, no tanto por lo que escuchamos. De ahí el poder de un relato bien configurado. Construir imágenes encadenadas que acaben desarrollando una historia creíble sobre lo que somos, lo que queremos ser, lo que deseamos construir o la meta que perseguimos. El relato, o discurso narrado, es el alfa y omega de la comunicación política. Es donde termina una estrategia pensada para ser contada, compartida, recordada. Metafóricamente hablando, es la pata principal que mueve la silla de la estrategia política, el timón del barco.

¿Qué buscamos emocionalmente con un relato? ¿Desafiar? ¿Apelar al cambio, o reivindicarlo? ¿Liderar un proceso? ¿Afianzar un liderazgo? Todo confluye en la misma necesidad del ciudadano: formar parte de algo; el rito basado en la comunidad tiene un influjo taumatúrgico que penetra en la psicología del otro, quien busca a fin de cuentas beneficiarse de esa perte-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

nencia colectiva. Al oír un relato ilusionante sobre cómo podemos cambiar las cosas, cómo desafiar al mal que nos gobierna, o cómo liberarnos de las cadenas del imperio, buscamos certezas, motivos para seguir adelante. Esa función de medicina emocional es la que mejor se adhiere a las narrativas políticas, y es para lo que el relato político nació.

Dentro de la propia esencia del relato, el uso de simbología contribuye a acelerar esa identificación de la que hablábamos: los colores de una bandera, el acrónimo de un líder (Ike, o *En Marche*, con el que Emmanuel Macron construyó su victoria electoral y que obedece a sus iniciales, nombre y apellido) o un gesto (la V de victoria de Churchill). Un símbolo transmite de manera sencilla conceptos que pueden ser complejos, y resume toda una historia o el fin que se persigue al crearla. Nada influyó más en la conciencia social sobre el derecho de la comunidad negra que el desafío de Rosa Parks en aquel autobús urbano que segregaba a las personas por su color. Su icónica imagen sentada, proyectando resistencia frente a la injusticia, aún se recuerda y sigue siendo un referente para dicha comunidad, no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Un ejemplo que inspiró a Martin Luther King para convencernos de que no siempre el sistema es justo y de que rebelarse no siempre es contraproducente. Mandela, tras décadas en la cárcel, representó otro símbolo convertido en narrativa heroica. La imagen proyectaba las palabras que queremos oír: lucha, coraje, esfuerzo, rebeldía ante la rendición.

La narrativa visual, enfocada a la obtención o recuperación de derechos, busca construir una referencia popular masiva de hartazgo, cansancio e indignación. Movilizar desde las vísceras ha sido uno de los motivos por los que habitualmente el relato se diseña y ejecuta primero en clave de emociones negativas para luego dirigirse progresivamente hacia la propuesta optimista, alegre, compartida. Y ahí, el uso retórico de la metáfora primero ("obligar" a la gente a que traduzca en imágenes lo que escucha en palabras) y la anáfora después (la repetición de una misma secuencia de palabras al principio de un párrafo) ayuda muchísimo al asentamiento y recuerdo de la historia. Para que se entienda lo que se dice, pero, sobre todo, para que se recuerde el sentimiento que provocó escucharlo gracias a las palabras que lo acompañaron.

2. El relato: la vestimenta emocional del discurso

A las personas no nos gusta oír historias por su contenido, sino por cómo nos sentimos cuando las escuchamos. Los éxitos de determinadas marcas en el mundo no se deben tanto al producto que venden, sino, en gran medida, a la historia que hay detrás. El café de Starbucks no es mejor o peor que el de una cafetería normal situada en cualquier barrio de cualquier ciudad (o sí, ya

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

depende del gusto de cada uno). Se ha estudiado que la gente no va a Starbucks por el café, sino por la sensación que le produce estar en Starbucks tomando un café: la relación que mantiene con el entorno, consigo mismo frente a un ordenador, con un libro o interactuando con su colega de café más cercano. De igual forma, no somos usuarios de Amazon porque sus productos sean mejores, más baratos o el servicio más amable, sino por el estado de comodidad que nos provoca confiar nuestra demanda o necesidad en ellos. Un simple *click* y tienes el producto requerido en minutos u horas. De nuevo la diferencia es la historia entre bambalinas, los sentimientos generados, las percepciones trabajadas. No es lo que ofrecen, sino cómo nos hacen sentir cuando confiamos en ellos. Al leer este comentario, el lector ahora mismo tendrá en su mente alguna marca que ha llegado a él como usuario, de la forma que sea, provocándole un estado de ánimo auténtico que motivó su elección en un sentido u otro.

De la misma forma pensamos y actuamos cuando construimos el relato en política. ¿Qué pretendemos cuándo pensamos en crear una narrativa que genere una comunidad amplia de adhesiones? ¿Buscamos solo compartir testimonios vitales, experiencias personales, o algo más, como por ejemplo concienciar mediante dicha narración coral? Los buenos relatos no tratan del candidato político, de la persona, del narrador, sino del nosotros, del grupo, de la comunidad, de la ciudad o la nación. Su objetivo prioritario es la transformación social, mediante la construcción de imaginarios visuales que deben penetrar en un inconsciente colectivo y así modificar creencias, comportamientos o actitudes en torno a una causa determinada. Cuando construimos relatos a través de palabras fijadas, pretendemos sugerir o imponer unos valores preconfigurados, usando para ello diferentes canales de transmisión, desde los medios tradicionales (radio, televisión, prensa escrita) hasta los diferentes formatos englobados bajo la etiqueta de redes sociales. Si como decía Stanley Greenberg, histórico asesor del Partido Demócrata y de otros muchos en todo el mundo, "el relato es la llave de todo", podemos deducir que detrás de toda estrategia compleja comunicativa hay secuencias narrativas que explican el artefacto (entendido como producto) que queremos vender. Quien diseñe y explique las mejores historias o la sucesión encadenada de estas, ganará la contienda electoral (si hablamos de política) o el favor del consumidor (si lo hacemos en términos de *marketing* empresarial).

En cierta forma, esas secuencias nos permiten encauzar una ideología bajo formato de seducción compartida, atrayendo a votantes en principio reacios a nuestra política y a nuestras ideas, pero a quienes les gusta cómo les hemos implicado en nuestra narrativa. Es importante para ello tener

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

claro cómo articular lo que denomino las **anclas de referencias visuales o artefactos de la memoria sentimental**. Un relato permite saber dónde estamos (ideológicamente) y qué debemos abrazar (como causa). Generar emociones siempre ha sido el objetivo de todo relato político más allá del contenido de la narración. Lo que se pretende cuando se crean cuerpos narrativos es crear un vínculo de afinidad que identifique al que habla con el que escucha: si Gordon Brown no hubiera apelado a momentos cumbre del gen británico que unía a ingleses y escoceses, si no hubiese construido un paisaje visual de aquello que les identificaba como pueblo, su discurso no habría tenido el protagonismo que obtuvo. Las redes viralizaron aquel *Better Together* como una manera efectiva de generar afectos compartidos.

Se trata, por tanto, de conversar con el discurso, maridando las emociones que queremos generar con las ideas que necesitamos implantar en la memoria del ciudadano, introduciendo en él recetas propias de imaginación, recursos de comodidad ante el oyente. Aquí es cuando sobreviene siempre la cuestión: los relatos, ¿se transmiten con la partitura al lado o se comparten de viva voz sin guion ni muleta de apoyo? ¿Es bueno memorizar el relato que quieres contar o debes dejar que la espontaneidad de aquello que quieres transmitir sea la que ordene la intervención? Leer con la partitura plana convierte al orador en un mero transmisor de palabras, pero no es un comunicador de emociones, que es el fin último de toda historia relatada. Un orador que lee, solo habla. Un orador que sabe leer, transmite, y, por tanto, seduce e ilusiona más y mejor.

La épica de un discurso, como sugiere el historiador Philip Taylor, depende de dotar de munición a la mente de quien escucha. Aplicado a la construcción del relato, eso se consigue manejando los dos resortes que han hecho posible que ciertos discursos pasaran a la historia y otros quedaran en el olvido del papel: el ritmo, es decir, la velocidad con la que las palabras llegan a la mente del receptor, y el tono, o melodía que propicia que su recuerdo se active en momentos concretos. Por eso, en política, la metáfora y la anáfora son las dos figuras retóricas más usadas en los discursos de campaña. Pretendemos dar fotografía a los mensajes y voz a los recuerdos. Así se aumenta la conexión con el respetable, huyendo de encorsetamientos y de historias que suenen poco creíbles al ser escuchadas. Para no caer en inconexiones o inexactitudes cercanas al error y la confusión.

Cuando se construye un relato político, importa la cadencia de las palabras que se elijan, el ritmo, el abanico de tonos y tonalidades, de matices cromáticos y guturales con los que luego se quiere persuadir o seducir al ciudadano. Un discurso cadente y no carente (de fuerza, de pasión, de ló-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

gica) debe encadenar a la audiencia alrededor de un objetivo, que inspire a movilizarla en pos de un sueño, de una meta común. El relato es la vestimenta emocional con la que el orador cubre de ropaje —ideológico— su discurso. Añade solemnidad escénica al acto comunicativo. Por eso, desde el principio de los tiempos, el relato trataba de que la gente creyera en algo que no puede ver, pero que puede intuir, palpar, y que sabe que, a fin de cuentas, le importa menos que exista que que pueda ser realizable. Porque siempre nos gustaron las historias. Así, nos las trasladaban a modo de cuentos, o nos educaban en moralejas que aún hoy seguimos recordando. La potencia que hay detrás de la historia, recordemos, está más en lo que puede ser que en lo que fue o es.

En la escena política, la ausencia estratégica de mecanismos narrativos con los que la gente pueda identificarse garantiza el nulo acceso a la confianza ciudadana. Como ya apuntara Wittgenstein, toda acción política, todo movimiento de cambio o resistencia debe su éxito a la construcción cohesionada de secuencias discursivas, actualmente ausentes en gran parte de las formaciones políticas del orbe, con independencia del carisma o magnetismo del líder. El pueblo puede otorgar su confianza al gobernante de forma coyuntural, meros apoyos endebles que se perderán si no hay asidero moral al que agarrarse. Contar con la confianza de la masa depende de la historia que se tenga detrás, de una trayectoria personal y profesional y de una pertenencia a una comunidad de valores reconocible y compartida. Tener, en definitiva, un relato. Pero este no existe si no se explica. No puede vivir —ni sobrevivir— si no se define. No puede crecer si primero no cuenta cómo nació ni a qué debe su existencia. Ahora, parte de los relatos políticos navegan en la nebulosa de la nada, en un incierto limbo que empieza a tambalearse de tanto mirar arriba y abajo. En realidad, la estrategia es esa: alejar lo concreto de las percepciones, para evitar comparaciones que puedan perjudicar al objetivo final: la confianza ciudadana. Cuanto más abstracto es el relato-discurso, más fácil es generar estados de no pensamiento, donde se impondrán la víscera, el sentimiento desatado, la adhesión tribal, en definitiva, la constitución de una narrativa de rebaño que influye finalmente en la salud democrática de una comunidad.

3. Hacedores de historias, no cuentacuentos

Llegados a este punto, se concluye que, si quieres hacer historia, antes debes saber crearla. Y para ello, es pertinente que se fijen metas viables, alcanzables, pero sobre todo medibles en el éxito. Porque ya no nos conformamos con historias bellas, que nublan nuestro juicio emocional. Nos hemos vuelto socialmente descreídos, pero, al mismo tiempo, abiertos a abrazar nuevas cau-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

sas de acogida. De ahí el auge del populismo actual, en todas sus vertientes. Cuando observamos la trastienda del relato que hizo presidente a Donald Trump, descubrimos que siempre se apelaba al herido sentimiento de un pueblo abandonado por sus élites, táctica repetida por los populismos antisistema de Latinoamérica y Europa, que replican a su vez a los movimientos políticos totalitarios de principios del siglo XX. Quizá no es cierto aquello a lo que apelan, y que nunca fueron la nación o el pueblo que definen, pero tiene encaje porque la gente lo ve verosímil, ya que parten de la observación de que así pudo suceder. Es una creencia viable y factible de reproducir nuevamente. Y lo que es verosímil en la mente del ciudadano, acaba por convertirse en una acción coherente y consecuente a esa suerte de verdad percibida.

Vemos, pues, que el uso de la propaganda constituye un poderoso elemento de concienciación social acerca de un tema concreto, sobre todo cuando acentuamos el carácter binario de nuestro cerebro en la toma de decisiones. Lo que Daniel Kahneman llamó *sesgos cognitivos de la mente*, atajos mentales que articulamos en busca de respuestas concretas cercanas a nuestra percepción del mundo o de una situación limitada.

En una constante del relato político actual, la fragmentación emocional explica parte de su éxito. No definir lo que somos, sino posicionarnos ante lo que no queremos ser. Las historias a la contra, o contrarrelatos, funcionan a menudo porque saben activar nuestro yo menos asertivo y más impulsivo. Los populismos actuales lo han entendido cuando articulan discursos de las élites contra el pueblo, el sistema contra la gente o los inmigrantes contra los nacionales. Lo más importante de esa apelación a la diferencia, al desapego, amén de marcar un territorio sociológico preciso, es su articulación, que proviene, más que de *storytellers*, de *storydoers*. Bien es cierto que, en los últimos tiempos, ha proliferado en demasía la figura del vendedor de crecepelo, gurú de mercadillo o asesor galáctico, dedicado a vender perfumes baratos a precio de oro y con el que engatusa no solo a numerosos líderes políticos o empresariales, sino a quienes compran la credibilidad de estos, es decir, los ciudadanos. La decadencia democrática empieza también por otorgar poder a quienes son solo las muletas visionarias del poder.

No obstante, en la mayoría de los contextos, las historias ya no son contadas por actores externos, cuentacuentos ocasionales a los que un asesor escribió un discurso para la ocasión. Los relatores son ya protagonistas de esa historia que comparten con una audiencia determinada. Pensemos en Lula da Silva, un tornero mecánico que llegó a presidente (ni siquiera sus numerosas causas relacionadas con la corrupción eliminaron en parte de la sociedad brasileña el significado del origen de su líder), o en la presidenta de Croacia Kolinda Grabar Kitarović, la primera mujer que llegó a tan alto

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

rango en su país, y quien, a pesar de tener un currículum sobresaliente y hablar más de seis idiomas, piensa y actúa como el más humilde de sus conciudadanos. Pensemos en el sueño de Luther King y por qué, más allá de sus palabras que hoy seguimos recordando, fue el legado que dejó lo más relevante de aquel relato. Pensemos cuando los Beatles se consideraron "más importantes que Jesucristo". Detrás de esta afirmación no buscaban la blasfemia, sino que la gente en todo el mundo fuera consciente de su importancia, aunque no conocieran sus caras ni hubieran oído su música jamás. Ya formaban parte de la mitología, de las leyendas que se contabas sobre ellos. Creaban buenas historias porque eran sus protagonistas. Y eso encanta, seduce, posiciona y se recuerda para siempre.

Cuando Freud aseguraba que detrás de cada persona hay una historia, una razón que explica cómo son y por qué piensan así, nos estaba otorgando la llave del relato que abre casi todas las puertas. Por eso la identificación aumenta cuando la historia sucede mientras se actúa, ejecutando la estrategia política mediante la combinación de hechos, mensajes y acciones simbólicas. El mejor emblema de un buen relato no es que los receptores lo escuchen, ni siquiera que lo imaginen. Es que lo vean. La demostración, lo empírico como prueba de su eficacia. Y aquí el líder político debe mostrar primero su creencia en la historia que cuenta y después ser o formar parte de ella, en su versión actual, si lo que cuenta reside en el pasado, o estando en primera línea si es de nueva creación porque se orienta hacia el futuro. Debe ser guía y bastón de la audiencia. Y articular lo que yo denomino como discurso trans: transversal, transformador y transparente. Así lo hizo Obama, contagiando su deseo de cambio a la mayoría del pueblo norteamericano. Así lo hizo Macri cuando creó sus cafés ciudadanos que lo acercaron a los argentinos y le dieron la presidencia. Y así lo hizo Macron, que entendió que su discurso trans era la única manera de que *En Marche* tuviera sentido, finalidad, y, por último, éxito. La autenticidad genera más esperanza cuando detrás de cada liderazgo hay mensajes sinceros y gestos naturales. La confianza ciudadana en sus responsables públicos dependerá del grado de déficit o superávit a la hora de mostrar esas virtudes.

Así se desarrollan las buenas historias actuales: junto al público, no de cara al público. Son historias y relatos dinámicos, gritados desde las vísceras del que escucha y alimentados por la convicción del que los cuenta. Los hacedores de historias han sustituido, por tanto, a los contadores de historias. Del relato explicado a la acción relatada no hay sino una adecuación a los nuevos tiempos, bajo diferentes parámetros de seducción y conquista del electorado. Pero no olvidemos que todo nació en aquel árbol del saber cuando nuestra especie comprendió el poder de reunir a los demás bajo la misma lumbre de esperanza.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Hacer es trasladar de fondo, sutilmente o no, unos valores determinados. Desde esos valores se construyen los marcos, y desde ahí, se aterriza en mensajes que luego habrá que escenificar. Porque en la representación del relato debe verse, o intuirse, un liderazgo fuerte, un camino transitable y una meta alcanzable. Ello se consigue mediante la creación de palabras, de frases, de sintaxis narrativas precisas. Todo ello adornado de una visión propia sobre qué queremos, hacia dónde vamos o por qué debemos estar juntos. Un horizonte, una causa, un motivo, una razón o un sueño. Todo es válido en la vía del relato. Podemos pensar el pasado, pero necesitamos en lontananza algo que ver, que palpar, algo real, aunque no lo sea o ni siquiera lo conozcamos. Porque de esa forma es como conseguimos que la historia inspire y estimule a los ciudadanos, darles un rumbo a seguir y abrazarlos a una identidad colectiva. Es lo que por ejemplo hacen muchos nacionalismos actuales, de toda corte y condición, cuando abusan de ese tipo de relato que utiliza un lenguaje aspiracional, tal y como lo definía Frank Luntz, basado fundamentalmente en deseos de cambio, idealización de una nueva etapa o épica sobre un periodo concreto.

Los nuevos partidos, movimientos que engloban a colectivos diferentes o Gobiernos de marcado carácter antisistema, no dejan de recurrir a mitos en modo alguno comprobables, como hemos visto. Pero funciona. Porque los mitos, ya sean reales o imaginarios, actúan como nexo dentro de una comunidad, cohesionan el grupo social. Ya hablamos antes de las referencias constantes que hacen en Estados Unidos o Francia a su historia (real), aunque también podemos apelar a la que hace en España el nacionalismo catalán para unir socialmente (ficticia, ya que el elemento central es el agravio a partir de referencias históricas que no ocurrieron en realidad) a su clientela más vehemente. Pero eso nunca ha importado, porque el relato no basa su eficacia en la verdad, sino en los deseos de la gente de escuchar, de sentir y de abrazar una causa común.

En suma, el buen relato debe ser flexible, amoldable, con un nivel de plasticidad notable, duradero en el tiempo, adaptable al contexto y las circunstancias, pero también a los actores del momento. Debe articularse según el perfil de quien lo va a pronunciar y compartir con la audiencia. De ahí que se recomiende reencuadrar los relatos que, por un motivo u otro, hayan quedado desfasados o inexactos a la hora de contarlos. Así, lo que supuso la revolución americana y la historia de los Padres Fundadores en Estados Unidos aún sirve a los políticos actuales en aquellos lares para seguir rememorando, adaptado a las circunstancias, lo que provocó aquel acontecimiento. Y por eso ese tipo de referencias funcionan en todos lados. En Francia apelan a la Revolución de 1789 y a sus lemas de *Libertad, Igualdad*

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

y Fraternidad, convertidos en mantras inmutables que diseñan una forma de pensar y hacer la República. En España, a la Transición, como relato único de unidad, concordia, reconciliación y perdón. Mientras que Alemania configuró el mito de la reunificación bajo la imagen del muro derribado por un pueblo cansado de estar partido por la mitad. Cada país tiene su historia, cada líder, sus historias.

Aquí es importante considerar que el prototipo de héroe frente al antihéroe siempre es bien recibido, porque hemos crecido leyendo cómics o viendo películas donde todo eso sucedía. Siempre nos gustaron las leyendas y los relatos de buenos y malos. Todo ello es lo que hace del discurso político una vía con la que dar sentido a un acto de gobierno, a una forma determinada de hacer y gestionar, una manera de transmitir unas ideas o definir una ideología. A veces los discursos no se imponen en mítines o en plataformas televisivas. Basta con que la gente cuente la historia que un día alguien le trasladó sobre ese político o incluso que protagonizó ese político. Sobre todo, si piensa en clave de elección y alternativa. En esa dualidad buenos-malos, el relato político actual, sobre todo fuera de campaña, pero también dentro de ella, adquiere una vigencia importante. Y en algunos casos, eterna.

4. Conclusión: el relato en el mercado de la conversación

En suma, los relatos políticos son la prolongación de una causa o circunstancia. Son el espejo en el que un orador político se refleja para trasladar una imagen determinada a la audiencia. Conforman una amalgama de emociones que, al ser compartidas, generan una sensación de pertenencia poderosa. Ordenan el discurso, simplifican su estructura y alientan a escuchar las razones que nos han llevado hasta allí. Cuando creamos relatos, articulamos algo más que palabras encadenadas. Explicamos con ellos, vemos a través de ellos y soñamos, en consecuencia, con que se hagan realidad. Su eficacia depende de la aceptación del grupo, de su capacidad de ser compartidos y recordados, de su utilidad en los canales de comunicación e información. Un relato que no se viraliza, no se comenta y no se comparte, es una prehistoria. Nació muerta antes de ser contada.

Hoy en día, la política de lo inevitable debe sustentarse en la política de lo explicable, de lo narrable, sin que el *marketing* sustituya al mesurado pensamiento que enfoca toda idea. Lord Acton, de forma acertada, defendía que "las ideas son la causa de los acontecimientos públicos, y por tanto políticos, no su efecto". El relato, como narrativa política, se inserta en ese mercado de la conversación, donde se conversa para escuchar y se escucha para entender, todo ello como clave para conformar una historia que hable

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

de problemas y soluciones, de valores y costumbres, de buenos y malos. Toda nación, todo pueblo, todo movimiento, ha necesitado de la épica de una narración, del desarrollo de una historia para conformarse y definirse a partir de unas raíces concretas y unos objetivos comunes. El futuro se conquista a partir de la construcción de un relato presente, con líder y narrador, con historia y marcos de valores compartibles. Y luego debe saber contarlo, detallarlo y reproducirlo para que se comparta sin filtros ni fisuras. Todo ello, atendiendo a los segmentos sociológicos y a sus necesidades concretas a la hora de recibir los diferentes impactos comunicativos.

Como nos trasladaron dos conocidos *storytellers* estadounidenses, Lucinda Elodin y Dennis Frederick, los relatos personales "celebran lo que es único en cada uno de nosotros, y al mismo tiempo, tienden puentes hacia lo que es común en todos nosotros". De la diferencia, a la unidad; de lo extraordinario, a lo compartido; ahí reside el principio y fin de todo relato. Hacerlos inmortales o perecederos depende tanto de la pericia de un buen orador como de la capacidad para conformar historias que reúnan verosimilitud, conflicto, personajes y, sobre todo, una causa, meta, esperanza o sueño común. Lo inmortal empieza por lo sencillo.

En resumen, los tiempos líquidos que vivimos sugieren la construcción de relatos concretos, concisos, coherentes, contundentes y cercanos, capaces de diseñar espacios de convergencia entre lo que ofrece el líder y lo que espera el ciudadano. Difícil empresa, vista la coyuntura política actual, donde el discurso de contraste negativo prima sobre el diseño de una comunicación auténtica en principios y valores convergentes. Por eso, nos seducen cada vez más los discursos de quienes, desde el anonimato, son capaces de crear los cambios que transforman, modifican o alteran el curso de los acontecimientos: emprendedores revolucionarios, profesores, académicos, inventores, empresarios, activistas. En ese mercado global de la conversación, nos gusta encontrar personas que se parezcan, cada vez más, a nosotros mismos.

5. Apéndice final: democracia y populismo o democracia populista

Nada es banal en el lenguaje. Para bien o para mal, siempre se ha usado para construir realidades convenientes a la causa que se defiende. La Roma de los papas, tomando apuntes de la polis ateniense, llegó en plena Contrarreforma a elaborar la *Congregatio de Propaganda Fidei* con objeto de difundir la fe católica frente a protestantes, calvinistas y otros heterodoxos. En el Antiguo Egipto, hace cuarenta siglos, el dios **Tot** seleccionó a un grupo de amanuenses para que contaran las verdades de su reinado a las futuras

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

generaciones, dando por sentado que al estar escritas tenían procedencia divina y, por tanto, eran incuestionables e irrefutables. Ya en época contemporánea, la propaganda como lenguaje *black* o preverdad se convirtió en patrimonio de quienes tienen una concepción defectuosa o utilitarista de la democracia, y deforman las palabras hasta convertirlas en verdaderas armas de destrucción masiva. **Münzenberg** entendió en la Rusia soviética, como luego hiciera el comunista **Gramsci** o el nazi **Goebbels**, que las ideas sin difusión eran como la gaseosa sin gas. Nada es casual en el tratamiento de la información y penetración del lenguaje en nuestras mentes. Decisiones perversas tienen como causa realidades pervertidas. Y la perversión, en la era de los populismos de toda corte y condición, construye un lenguaje que no admite matices, y se sitúa en un plano binario de contraste tramposo: ese que obliga a elegir sin grises que contaminen la pureza.

Dicho esto, asistimos en la actualidad a un debate que ha terminado por inundar foros académicos, tribunas mediáticas y debates sociales en torno a una cuestión cuyo marco de discusión es, de parte inicial, falaz. El mismo se estructura en torno a una disyuntiva nada acorde con la realidad política y sociológica actual: sobre los términos democracia o populismo se articula un debate de gran resonancia entre los muy cafeteros que tienden a explicar lo que sucede desde análisis de Excel o prejuicios ideológicos asentados. En una época donde se ejerce atracción constante sobre el ciudadano polarizado, nada mejor que exacerbar los conceptos. Sin embargo, si tomamos el pulso a la política actual, veremos que no hay nada ahora más populista que la propia organización de los partidos bajo el sistema de una democracia parlamentaria. Todos, sin excepción, juegan al tuit facilón, al desasosiego de las promesas, al ruido dialéctico acalorado y premeditado, a titular la noticia como no debe titularse la noticia. Si el populismo es la homeopatía de la política, la democracia es ahora mismo la rebotica donde el populismo expide sus recetas falsarias. Y la comunicación, hecha discurso, no escapa a esa situación.

Los diferentes partidos compiten por un elector maleable, tendente a aceptar premisas imposibles de cumplir, pero que calman conciencias indignadas. A uno y otro lado del espectro político, y a pesar de la propaganda oficial, se comprueba que sus concomitancias van más allá del normal rechazo a un contexto determinado (sistema) y adhesiones a causas ideológicas concretas (antisistema). Conceptos como *establishment* y *casta* han dejado paso en el argumentario populista a otros como *globalismo, cloacas y élites*. El consenso ha sido sustituido por la batalla cultural (necesaria y pertinente). Y la razón, que casi nunca fue motivo de lucha por ver quién la impone en la mesa de discusión, hace tiempo que es la convidada de piedra en el comba-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

te de zascas posicionados. Todos se disputan, también, el espectro de voto indefinido, bucean en la indefinición ideológica y alimentan el victimismo mediante la construcción de sujetos colectivos abstractos (pueblo, patria) y antagonismos políticos muy identificables (ricos, vividores, sistema).

En esta crisis colectiva de identidades, hay formaciones políticas, sobre todo las más escoradas a la izquierda del tablero político, que están sabiendo azuzar, de manera inteligente a sus intereses, pero con aberrante frivolidad y desconocimiento, la apelación a necesidades personales insatisfechas. Ello, en un marco de desigualdad social creciente, sitúa en peligro las ventajas y los derechos adquiridos desde 1945, cuando en la Europa de la posguerra se apostó por la construcción de una democracia liberal que supiera articular la defensa de las libertades individuales con la protección estatal hacia los más vulnerables.

El populismo, consustancial a la política, se define mejor por las etiquetas y los adjetivos que a continuación le ponen sus detractores o analistas: demagógico, nacionalista, comunista, de izquierdas o derechas. Ante una crisis evidente de un sistema muerto, se han alimentado muy bien los instintos menos educados del votante: su visceral irracionalidad para tomar decisiones cuando vislumbra el culpable de su situación y de su pérdida en la calidad de vida. Unos mensajes articulados en una narrativa más ambiciosa que acaba por situar el debate público en una lucha constante de buenos y malos a la que antes hacíamos referencia. Y aquí, la ausencia de liderazgos consecuentes se sustituye por la presencia de mesías salvadores e insensatos. Es así como asaltan la democracia y acaban parasitando toda institución susceptible de convertirse en coto privado para el aterrizaje de intereses personales. Lo público como laboratorio perfecto donde se dan cita los diferentes mejunjes de la sinrazón.

Pongamos un ejemplo de eslóganes recientes de los dos principales partidos del tablero nacional que han vuelto, *mutatis mutandis*, a querer situarse como marcos mentales para construir mayorías definidas en el mercado electoral. En 2023, la España que quiere el PSOE aún aguanta el tirón mientras las soflamas mitineras sigan teniendo público que las aprecie y reciba con fruición. Por su parte, la España que el PP ansía sustituye la apelación al votante propio por la seducción transversal de la construcción global: ese "Entre todos" recuerda a aquel eslogan de 2011 "Súmate al cambio", un *sound-byte* incluyente, positivo, recordable, resonante y aterrizado a un contexto que lo demandaba y que no buscaba ahondar en las trincheras ideológicas (en realidad, cumplía los requisitos que debe tener todo eslogan para que sea bueno y tenga impacto positivo). El socialismo, en cambio, prefirió ahormar aquella campaña bajo el

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

eslogan "Pelea por lo que quieres", dirigiéndose solo a un tipo de ciudadano: militante, comprometido, ideologizado, de carnet y partido. El suyo. El de siempre. Pero no siempre lo que funciona, conviene.

En ambos partidos, la democracia juega, pero el populismo también. Porque todos los políticos son, en mayor o menor medida, populistas. En sus programas, mensajes, explicaciones, comentarios y metáforas. Y no por ello son un peligro para la democracia. Este año no será diferente. Así que el debate de tertulia, más o menos académica, no debería situarse entre democracia y populismo, sino que la reflexión tiene que ir más allá y preguntarnos qué grado de populismo estamos dispuestos a aceptar hoy en la corrupta e imperfecta, pero insustituible, democracia liberal.

6. Bibliografía

Ailes, R. (2001). *Tú eres el mensaje*. Barcelona: Paidós.

Arroyo, L. (2012). *El poder político en escena*. Madrid: RBA Libros.

Carrillo, F. (2014). *Tus gestos te delatan. Las claves para ser un buen comunicador*. Madrid: Espasa.

— (2017). *El porqué de los populismos*. Barcelona: Deusto.

D'Adamo, O. y García Beaudoux, V. (2015). Relato Político. En I. Crespo, O. D'Adamo, V. García Beaudoux y A. Mora (coords.). *Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

García Beaudoux, V. y D'Adamo, O. (2015). *Storytelling. Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Guber, P. (2011). *Storytelling para el éxito*. Madrid: Empresa Activa.

Heath, C. y Heath, D. (2016). *Ideas que pegan. Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren.* Madrid: LID Editorial.

Kahneman, D. (2015). *Pensar rápido, pensar despacio*. Madrid: Debate.

Lakoff, G. (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político.* Madrid: Ed. Complutense.

— (2017). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1

Luntz, F. (2010). *La palabra es poder*. Madrid: La esfera de los libros.

Noah Harari, Y. (2014). *Sapiens, de animales a dioses*. Madrid: Debate.

Núñez, A. (2007). *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Barcelona: Empresa Activa.

— (2011). *La estrategia del pingüino. Influir con mensajes que se contagian de persona en persona*. Madrid: Conecta.

Pinker, S. (1996). *El instinto del lenguaje*. Madrid: Alianza Editorial.

Salmon, C. (2016). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 37
ISBN: 978-84-125912-3-1