

El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión

Storytelling as a tool for internal communication: a proposed management model

KELLY ROBLEDO-DIOSES¹

TOMÁS ATARAMA-ROJAS¹

ALBERTO LÓPEZ-HERMIDA RUSSO²

Universidad de Piura (Perú)

Universidad del Desarrollo (Chile)

Recibido el 13 de marzo de 2017, aceptado el 27 de mayo de 2019

Publicado online el 8 de octubre de 2019

Nº de clasificación JEL: M12, M14

DOI: 10.5295/cdg.170755kr

Resumen:

Este trabajo estudia el uso del storytelling dentro de empresas e instituciones como herramienta eficaz para la gestión de la comunicación interna, para fidelizar y generar engagement con los trabajadores. Se da inicio con una revisión teórica sobre el valor de las historias y se analiza el potencial que su aplicación tiene para comunicar efectivamente los valores corporativos y fortalecer a la vez la cultura empresarial. Luego, se presenta la historia que cuenta EMC², una multinacional considerada por el Great Place to Work Institute como una de las más destacadas para trabajar en el mundo. La hipótesis de este trabajo sostiene que el storytelling puede fomentar el desarrollo de los trabajadores al hacerlos protagonistas de una historia que los impulsa a crecer profesional y personalmente, y plantea, además, la capacidad de las historias para generar en el empleado identificación con su institución.

Para validar esta hipótesis, metodológicamente se propone un modelo de desarrollo del storytelling que tiene como objetivo otorgarle al trabajador un papel significativo dentro de la historia corporativa. La estructura planteada es aplicada al caso EMC², empresa que también es considerada por el DiversityInc en el top 50 de las compañías caracterizadas por la diversidad. Como aporte a la construcción de la historia empresarial se han identificado los distintos elementos que la componen y que harán de ella una óptima herramienta para vincular al trabajador en un proyecto propio y que inspira.

Palabras clave:

Comunicación interna, storytelling, trabajadores, valores corporativos, EMC².

1 Facultad de Comunicación. Av. Ramón Mugica 131, 20000 Piura (Perú). kelly.robledo@udep.edu.pe; tomas.atarama@udep.edu.pe

2 Facultad de Comunicaciones. Av. Plaza 680, San Carlos de Apoquindo, 7550000 Las Condes, Santiago (Chile). alopezhermida@udd.cl

Abstract:

This article studies the use of storytelling within companies and institutions as an effective tool for the management of internal communication, with which to create loyalty and generate engagement with employees. It starts with a theoretical revision about value of stories and analyzes the potential that its application has to effectively communicate corporate values and at the same time strengthen the corporate culture. Then, it presents the EMC² story, a multinational considered by the Great Place to Work Institute as one of the best to workplace in the world. The hypothesis holds that storytelling can promote the development of employees by making them protagonists of a story that impulse them to grow up professional and personally, and also proposes the capacity of stories to generate employee identification with their institution.

As methodology, the present investigation proposes a storytelling development model which aims to give the employee a significant role in corporate story. The proposed structure is applied to EMC² case, a company also considered by DiversityInc in the top 50 of companies characterized by diversity. As a contribution to the construction of business story, it has identified the different elements that integrate it and will make it an excellent tool to link the employee in an inspiring and own project.

Keywords:

Internal communication, storytelling, employees, corporate values, EMC².

1. INTRODUCCIÓN

En una época que propone grandes desafíos para la comunicación, la evolución que cada uno de sus actores y canales ha sufrido requiere de una innovación tanto en técnicas y en mensajes para alcanzar e impactar adecuadamente al público. Esta comunicación, a nivel institucional, según Ángeles-Espinoza & Atarama (2014), es un recurso importante que las empresas actuales están aprendiendo a emplear para enfrentar aquellas situaciones complejas y de cambio dentro de ellas.

La comunicación interna (aquella que establece los cimientos de un buen clima organizacional, fomenta la participación del personal y lo fideliza) debe ser gestionada, como lo dicen La Torre & Atarama (2014), basándose en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores a través de un adecuado salario emocional que, a su vez, proporciona a la organización un gran valor en el mundo competitivo de hoy.

Siguiendo esa línea, Baker (2014) asegura que las organizaciones que incluyan el storytelling en sus esfuerzos de planificación estratégica aprovechan eficazmente el componente humano para brindar mayor sentido, enfoque y productividad, no solo al trabajo, sino también a su fuerza laboral³. De esta forma, el uso del storytelling corporativo para comprometer a los trabajadores y construir mayor convicción y creencia en la marca, contribuye a que el personal exprese esta creencia con sus grupos de interés (Gill 2014).

Este trabajo analiza las oportunidades que brinda a las empresas e instituciones la adecuada implantación de las historias corporativas que otorgan a los trabajadores un rol protagónico. Para ello, se han planteado dos objetivos específicos: 1) Proponer un modelo de gestión de storytelling corporativo a nivel interno que sirva como guía a diferentes empresas para construir una historia que conecte con sus trabajadores. 2) Estudiar el caso EMC² –empresa considerada por el Great Place to Work Institute como una de las mejores para trabajar– a partir de la aplicación del modelo de gestión de storytelling. Se determinará cómo este se ve reflejado en lo que la empresa cuenta a sus empleados.

La hipótesis de este trabajo sostiene que la implantación del storytelling como una herramienta de gestión de la comunicación dentro de empresas e instituciones que valoran a sus empleados, permite darles el lugar que ellos merecen dentro de la historia general, con lo que se contribuye a su desarrollo y se genera la identificación de estos con su centro de trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El storytelling como herramienta de comunicación interna

El storytelling es conocido como el arte de contar relatos (López-Hermida & Vargas 2013). En concreto, Núñez (2007, p.17) lo define como “una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emocio-

3 Esto encuentra sustento en que aquellas formas de comunicar, tales como el relato y el mito, que se alejan de los tradicionales discursos racionales, pueden persuadir llegando a una parte más profunda del receptor (García 2009).

nes”. Estos acontecimientos pueden transmitirse a través de palabras, imágenes y sonidos (López-Hermida Russo & Ibieta Illanes 2013). Se entiende entonces que el storytelling forma parte de la historia de la humanidad (López-Hermida & Ibieta 2013), siendo crucial para la evolución de la misma (Fog et al. 2010). Le ha servido al hombre para encontrar sentido a sus acciones y a la vida en general (García 2009).

“Las historias no son solo entretenimiento” (Hengeveld 2016, p.4)2003, nos ayudan a ver lo que otros ven, a pensar lo que otros piensan, lo que nos conecta con las ideas y con los demás y, en el proceso, gesta la unificación de nuestros pensamientos, motivaciones y acciones (Baker 2014). Para Núñez (2007, p.18), un relato “tiene algo de sagrado, porque es una verdad universal cargada de emociones y de sensaciones. Como tal verdad universal, un relato es capaz de aportar sentido a nuestras vidas, arrojar luz sobre algún misterio del mundo que nos rodea”. Por lo tanto, a esta herramienta de comunicación se le debe reconocer una gran capacidad de conexión e influencia con el público. Según Gill (2009, p.1060), “tiene la capacidad de trascender los grupos de edad, las culturas y los géneros, y capturar la imaginación y la atención de los oyentes, independientemente de su origen”.

Pero no solo eso, contar historias es uno de los más poderosos modos de comunicación que facilita la recordación y resulta más efectivo y convincente que los argumentos racionales (Núñez 2007; Núñez 2009; López-Hermida & Ibieta 2013; Delgado-Ballester & Fernández-Sabiote 2016; Hengeveld 2016). Esto se debe a que “la carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información, haciendo que aprehendamos el sentido de los acontecimientos de una manera más rápida y más profunda que los mensajes asépticamente informativos” (Núñez 2007, p.16).

En concreto, organizando sus experiencias y evaluando acciones a través de historias, se espera que la memoria se active más que si lo hiciera mediante información simple (Granitz & Forman 2015). Y es que “la propia estructura del relato (...) consigue, de entrada, captar mejor nuestra atención y que retengamos de manera clara ideas, imágenes y sensaciones que hacen del relato algo vivo y lleno de matices y significados” (Gutiérrez-Rubí 2009, p.29).

Partiendo de estas potencialidades del storytelling, aplicarlo en el ámbito empresarial no resulta imposible, sino totalmente viable y beneficioso⁴. Según Hengeveld (2016), en los últimos años el storytelling corporativo se ha convertido en una herramienta importante e influyente en la amplia gama de estrategias de comunicación empleadas por las empresas. Gill (2011a), en tanto, define el storytelling corporativo como la práctica de utilizar la narración dentro de la organización en relación con su gente, sus prácticas, políticas y visiones para participar eficazmente con el personal.

Siguiendo a Yarlequé & Atarama (2014, p.8) quienes detallan que “el público interno, los trabajadores, son tan importantes como los clientes, pues de ellos depende el éxito de la actividad empresarial”; pasamos de una visión general de la comunicación corporativa a centrarnos específicamente en la comunicación interna, cuyo público, a grandes rasgos, está conformado por los trabajadores (contemplando todos los niveles de trabajo dentro de las organizaciones).

A estos colaboradores es preciso movilizarlos emocionalmente para conseguir una mayor implicación y fidelidad (García 2009). Para Boje (1991) la mejor manera de realizar

4 En el mundo empresarial, el storytelling hace su aparición a mediados de los años noventa en Estados Unidos como una técnica para la comunicación organizacional, el marketing y el *management* (Pérez 2013).

esta labor es mediante el storytelling, debido a su eficacia para entregar comunicación atractiva y relevante, incluso teniendo en cuenta los roles individuales y contextos personales.

Manejar adecuadamente la herramienta del storytelling resulta entonces una tarea de gran valor y responsabilidad. Harrison (2011) determina que el papel de los responsables de comunicación que utilizan las historias corporativas internas es asegurar que el contenido sea el apropiado para el objetivo de comunicación y que el público tenga la capacidad de comprender el significado de la historia.

Pérez (2013) sugiere que en todas estas narraciones se cuida el *ethos* (credibilidad), el *phatos* (emoción) y el *logos* (lógica). Lo que para Gill (2011b) consiste en planear cuidadosamente estas historias corporativas y entregarlas a través de la narración, la misma que llega a los trabajadores a un nivel más individual.

Las técnicas del storytelling intervienen así en las empresas o instituciones para convertir esquemas o planes de organización en conductas individuales. Y es que, como detalla Salmon (2011), además de ser prácticas de configuración de las conductas (aprendizaje, adaptación, formación, guía y control de los individuos), también gestionan los flujos emocionales, las inversiones emocionales y la organización de lo sensible.

Así pues, el storytelling es destacado como una privilegiada forma para comunicar, inspirar, mediar en el conocimiento, generar confianza, apoyar a las personas, superar los problemas y traer el cambio, en pocas palabras: liderazgo en práctica (Corvellec 2012). Las historias se convierten así en “un asunto de *management*: coordinación, interacción, comunidades de prácticas, preparación al cambio, despido, innovación” (Salmon 2014). Las historias corporativas animan al personal interno para tomar posesión de la narración y alinear a ellas el significado de sus propias experiencias y creencias (Gill 2011a), lo que desemboca en un mayor compromiso de los trabajadores con mayor convicción y creencia en la marca.

2.2. El uso del storytelling para gestionar el compromiso de los trabajadores

Según Fog et al. (2010), una marca fuerte siempre empieza con su personal. No basta con tener a los mejores trabajadores, es necesario explorar y desarrollar todas las potencialidades que tienen, al mismo tiempo que se debe tener la capacidad de fidelizarlos a la empresa (Yarlequé & Atarama 2014). Si en una organización se desarrolla una cultura de comunicación sólida, dinámica y asumida por todo el personal, como lo explican Ángeles-Espinoza & Atarama (2014, p.7), “el clima organizacional que se perciba será mucho más enriquecedor, abierto y preparado a los cambios”.

En esta línea, alcanzar un modelo de gestión de comunicación interna que promueva el compromiso de los trabajadores se hace posible mediante el empleo estratégico del storytelling. Según Schraf et al. (2017, p.105), “internamente, las historias corporativas pueden ser efectivas para comunicarse con los empleados, principalmente para involucrarlos y para que comprendan su rol dentro de la empresa”.

Para Baker (2014), el storytelling puede centrar, alinear e inspirar la energía humana necesaria para hacer realidad la visión estratégica que se ha identificado para la organización. En el mismo sentido, Sánchez-Bayón et al. (2014, p.221) explican que recurrir al storytelling “ayuda a estimular la inteligencia emocional y social en los grupos de trabajo,

involucrando a los participantes en la formulación, implementación y evaluación de los proyectos encargados y de los que se hacen responsables”.

Marfil-Carmona et al. (2015, p.43) detallan que las “empresas e instituciones deben dialogar con sus públicos, es decir, escucharlos e implicarlos activamente en las decisiones corporativas”. Y agregan que la razón de ser de ese diálogo debe basarse en un interés mutuo, en una transacción que responda a objetivos comunes, que no siempre serán económicos, sino que pueden ser humanos o sociales. A través del diálogo se comparte un relato común; en palabras de Núñez (2009, p.32) “una comunidad o equipo de trabajo con relatos compartidos aumenta sus probabilidades de vivir y trabajar en armonía”.

Para Araujo & Kollat (2018, p.423), las historias son “un instrumento para crear una imagen organizativa favorable y mejorar los procesos de identificación”. Así, al usar una historia como punto focal estratégico, la gestión tiene un medio más agudo de motivación para los trabajadores (Fog et al. 2010). Hengeveld (2016, p.11) señala que “el uso de testimonios de empleados en una historia corporativa puede ser visto como una forma más personalizada de contar su historia, porque se cuenta desde el punto de vista del empleado”. En este sentido, Chen (2016) afirma que “contar una historia da cuerpo a las posibilidades que de otra manera no son fácilmente evidentes en las guías”, lo que genera una mayor identificación del trabajador con el sentido global de la empresa o institución.

Ahora bien, ¿cómo concretar todos estos alcances del storytelling? Para Fog et al. (2010, p. 63), esto se logra mediante la historia general de la organización, de tal forma, si los trabajadores pueden identificarse con ella la compartirán también con orgullo:

Para la gestión, el primer paso en el desarrollo de la historia principal de la compañía es crear una imagen mental compartida de su razón de ser. Esta imagen tiene que abordar tanto la cabeza y el corazón, y debe definir claramente el camino que la compañía está siguiendo: uno que permite a los empleados sentir que marcan la diferencia.

Luego de ello es clave introducir en la historia temas importantes, que despierten en los trabajadores suficiente curiosidad e interés, se trata así, de diseñar entre todas historias comunes y cotidianas, fáciles de recordar y compartir, donde haya héroes y villanos, retos y moralejas (Sánchez-Bayón et al. 2014). Se puede impulsar así, el trabajo en equipo del personal y el desarrollo de las habilidades individuales.

Esto último cierra de manera ilustrativa la idea del storytelling como gestor del compromiso de los trabajadores. Agregado a ello, sostenemos que las historias también constituyen una buena herramienta para la transmisión de los valores corporativos, punto que detallaremos a continuación.

2.3. El uso del storytelling para transmitir los valores corporativos

Para las organizaciones resulta importante ofrecer una mejor visión de lo que son y cuáles son sus valores esenciales (Hengeveld 2016). En este sentido, la mejor manera de hacerlo resulta ser mediante el storytelling (Dowling 2006; Scharf et al. 2017; Araujo & Kollat 2018).

Según Hengeveld (2016, p.7), “al leer o escuchar una historia, las personas pueden tener más sentido de una organización u obtener una comprensión más profunda de los valores que la guían”. Así, la narración puede utilizarse, entre otros fines, para involucrar a los empleados, sensibilizar a las personas frente a la diversidad cultural, comunicar los valores corporativos de manera efectiva e impulsar el liderazgo (Mendonca 2015).

Tal como afirman Sadowsky & Roche (2013, p.70), “son las historias de identidad colectiva las que estimulan a las personas que hacen las empresas”, por lo tanto, utilizarlas para la trasmisión de los valores corporativos es, sin duda, un acierto. Y es que los valores en sí mismos son solo palabras, que al presentarse de manera formal –tal como se haría convencionalmente en una reunión ejecutiva o en el folleto institucional–, se convertirían en anónimos e irrelevantes; en cambio, si se los presenta mediante una historia, estos términos cobrarían vida a través de imágenes de gran alcance, colocándose en un contexto más dinámico, pudiendo así ser aplicados todos los días (Fog et al. 2010).

Ahora bien, involucrar a los trabajadores en la historia de la empresa no es una tarea sencilla, mucho menos incentivarlos a difundirla y enriquecerla. Para que las historias que describen los valores fundamentales de la empresa circulen por el interior de esta, la compañía debe convertirse en el motor de la narración con la participación masiva de una gran mayoría (Sadowsky & Roche 2013).

Para conseguir estos propósitos, la historia que se les cuente a los trabajadores y el rol que se les otorgue dentro de ella deben ser bien planteados. Y es que los individuos encuentran un sentido cuando ellos forman parte de una historia que vale la pena (Sadowsky & Roche 2013). Al final, lo que se busca, explica Gill (2009), es que los empleados puedan adoptar una noción de propiedad sobre las narraciones corporativas e historias mediante la aplicación de sus propias experiencias al mensaje.

3. EL CASO EMC²

A continuación, se presenta el caso de EMC², una multinacional de la industria informática señalada por el Great Place to Work Institute como una de las mejores empresas para trabajar en el mundo. El ranking global que publica anualmente el Great Place to Work Institute es resultado de la encuesta de empleados más amplia del mundo, que proviene a su vez de la Encuesta de Empleados Trust Index (investigación que considera las actitudes de los empleados con respecto a sus experiencias en sus lugares de trabajo) y de la Culture Audit (estudio que toma en cuenta las variables de pago, programas de beneficios, procedimientos de contratación, métodos de comunicación interna, capacitación, programas de reconocimiento y metodología de aceptación de la diversidad).

Desde el 2001, EMC² ha ocupado lugares destacados en las listas de este ranking también elaboradas a nivel país y a nivel regional. Los años 2014 y 2015 ingresó al listado global, ocupando los puestos 18 y 6 respectivamente; y el 2016, luego de su adquisición en el 2015 por parte de la compañía Dell Inc., llegó a ocupar el casillero 4. El 2017 se posicionó en el segundo lugar del ranking en América Latina. Asimismo, esta multinacional viene siendo considerada por siete años consecutivos en el top 50 de las compañías caracterizadas por la diversidad, una lista elaborada por el DiversityInc (compañía destacada en la evaluación de la gestión de la diversidad a nivel empresarial en América y en el mundo).

En EMC² la creación y narración de historias es utilizada como una herramienta que contribuye a una estrategia corporativa denominada por la misma empresa como *The Diversity and Inclusion Strategy*. Lo que a continuación se detalla, se ha obtenido de lo publicado en la web corporativa emc.com en la sección *Empresa*, específicamente en el punto *Diversidad e inclusión*.

Como parte de *The Diversity and Inclusion Strategy*, la multinacional ha implementado y puesto en práctica diversas acciones que contribuyen al desarrollo de una cultura equitativa, el talento y el liderazgo. Dentro de estas iniciativas destaca la creación del *Executive Diversity Council*, un consejo formado por los líderes de la compañía, quienes ayudan a crear y conducir la estrategia de diversidad e inclusión desde arriba en beneficio de todos los *stakeholders*. Asimismo, EMC² participa de conferencias dirigidas a tipos de poblaciones muy específicas como las mujeres⁵, y ha creado un programa sobre la diversidad multi-generacional.

Otra acción de EMC² en favor de la diversidad y la inclusión es la gestión de comunicaciones mediante la *Office of Global Workforce Inclusion*, que también ofrece mensajería ejecutiva y PR corporativa y regional. Esta oficina ha creado el informe de igualdad e inclusión *Transformation: The EMC Story* (EMC 2015).

Transformation: The EMC Story (EMC 2015) destaca la historia de EMC² y las historias de las personas que trabajan en ella, ilustrando las muchas formas en que la diversidad del personal de la empresa mejora el desempeño y los resultados ofrecidos a sus clientes, socios y empleados. En este informe (EMC 2015, p.2), se encontró la historia que EMC² cuentan tanto a su público interno como externo y el rol que en ese entramado narrativo les otorga a sus trabajadores:

Durante décadas, EMC ha liderado gracias a nuestra tecnología. El motivo es simple: *somos una empresa de personas que se encuentra en el negocio de la tecnología*. La Diversidad y la Inclusión son parte valiosa de nuestra estrategia corporativa.

Reclutamos, invertimos, apoyamos, capacitamos, aceptamos y defendemos a nuestros trabajadores para que sean lo mejor que puedan y así contribuyan al éxito de nuestros clientes. Nuestra gente es el corazón y el alma de todo lo que hacemos, y son el núcleo del éxito que nosotros y nuestros accionistas hemos disfrutado.

El 2015 [año en que Dell Inc. y EMC se fusionaron] fue un gran año para la Diversidad y la Inclusión, y un gran año para EMC. *Tenemos una historia y nos gustaría compartirla contigo*.

4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

El presente artículo toma las reflexiones teóricas de los últimos diez años acerca de las potencialidades del storytelling como herramienta de comunicación y de las tendencias en la comunicación interna que ponen a la persona como eje de la empresa, con el propósito de destacar el valor que puede tener el contar historias para el público interno, en especial para revalorar la función de los trabajadores como pieza clave que requiere también formar parte de la historia general que la empresa cuenta a sus públicos.

Luego de este marco teórico, se ha elaborado un modelo amplio de gestión de comunicación interna mediante el empleo del storytelling. Este modelo puede servir a diferentes empresas para construir una historia que conecte con sus trabajadores. En él se delimitan cinco elementos que la narrativa corporativa debe contemplar (mensaje, conflicto, per-

5 Según los datos publicados por EMC², de los 50 mil trabajadores que tenía la empresa en el 2015, 22.8% eran mujeres; 17%, asiáticos; 3.9%, hispanos y otro 3.9%, negros.

sonajes, trama y tono), además se describe cómo deberían ser enfocados de forma más conveniente estos elementos en el ámbito corporativo.

Para finalizar, el modelo propuesto se aplica al caso EMC² para encontrar cómo se ha constituido la historia que cuenta esta empresa a sus trabajadores: si se encuentran en ella los elementos básicos de la narrativa y qué enfoque siguen los mismos.

4.1. Propuesta de modelo de gestión del storytelling como herramienta de comunicación interna

El modelo que a continuación se plantea toma en cuenta el gran valor de las historias para conectar con las personas e influir en su modo de percibir la realidad. Tiene como objetivo otorgarle al trabajador un rol dentro de la historia general que aporte a su desarrollo y genere vinculación e identificación con su centro de trabajo.

Al desarrollo de los elementos que componen el storytelling (mensaje, conflicto, personajes, trama y tono), presentados en la Tabla 1, le seguirá su respectiva aplicación en el ámbito laboral y su aporte a la gestión de la comunicación interna. Se trata de elementos destacados y valorados por diversos autores como componentes básicos de una historia (McKee 2008; Fog et al. 2010; Campbell 2013; López-Hermida & Vargas 2013; Salmón 2014; Sánchez-Bayón et al. 2014; Vizcaíno 2017). Asimismo, la adecuación de estos a la comunicación interna, en parte, está respaldada por investigaciones previas (García 2009; Núñez 2009; Fog et al. 2010; Corvellec 2012; Yarlequé & Atarama 2014) y, en otra, se trata de la contribución de los autores del presente trabajo.

Tabla 1

Storytelling aplicado a la comunicación interna de la organización

Mensaje		Cultura corporativa (visión, misión y valores corporativos).
Conflicto		Problema que atravesase en determinado momento la empresa o institución, o, en estado normal, un problema social al que la organización directa o indirectamente le hace frente con sus operaciones.
Personajes	Héroe(s)	Trabajadores.
	Villano(s)	Variará(n) dependiendo de la situación. Puede(n) ser interno(s) o externo(s) a la organización.
Trama		Eventos realistas y formativos.
Tono		Diálogo.

Fuente: Elaboración propia a partir de McKee 2008; García 2009; Núñez 2009; Fog et al. 2010; Corvellec 2012; Campbell 2013; López-Hermida y Vargas 2013; Sánchez-Bayón et al. 2014; Salmon 2014; Vizcaíno 2017.

a) El *mensaje*, tema eje de lo narrado, es aquello con lo que el público se debe quedar. Así, no se trata de aleccionar, sino de que el oyente aplique lo que se le cuenta y ello sea una inspiración que dé sentido a sus acciones o a su vida (García 2009). De esta forma, para configurar una narración motivacional, es necesario partir por exaltar una serie de valores y habilidades recurriendo a una historia sencilla que sea asumida fácilmente (Sánchez-Bayón et al. 2014) y que afecte e influya directamente en las emociones del receptor (López-Hermida y Vargas 2013).

Siguiendo esta línea, el presente modelo encuentra conveniente que el *mensaje* de la historia que se le cuenta al público interno sea la cultura corporativa, la misma que incluye misión, visión y valores corporativos. Con esto, se busca que la cultura desarrollada por la empresa o institución sea asumida por el trabajador, de tal modo que se convierta en un activo que al ser aplicado en el día a día común de los trabajadores contribuya a su desarrollo emocional. Un mensaje coherente es una inversión sólida para fomentar la unidad en la empresa.

b) El *conflicto* es “la fuerza conductora de una buena historia. Sin conflicto, no hay historia. (...) El conflicto nos fuerza a actuar” (Fog et al. 2010, p.35). Se trata de aquel cambio que perturba la sensación de armonía. Sin él es imposible concebir una historia que genere empatía y conexión con el público, ya que ante los problemas los personajes se ven retados y exploran el modo de superarse para vencerlos, asumiendo como propio el relato (Fog et al. 2010). Núñez (2009, p.32) sostiene que “un relato siempre encierra uno o varios conflictos. Estos conflictos logran conectar nuestro mensaje con los conflictos de la audiencia y suelen estar relacionados con valores o ideas superiores”.

En este sentido, en la estructura presentada el conflicto puede ser un problema circunstancial que esté atravesando la empresa o institución, o algún problema social con el que constantemente lidie, el mismo que los trabajadores intenten neutralizar o ponerle fin. Para afrontar el conflicto, se toma como inspiración el mensaje que siempre está de fondo en la historia. Lo coherente es que el modo de reaccionar frente al conflicto sea una consecuencia natural de entender correctamente los valores corporativos.

c) Los *personajes* son los elementos activos de la historia. Según Sánchez-Bayón et al. (2014) debe existir, básicamente, un *héroe* con quien identificarse, cuyas dificultades nos suenen próximas, de modo que parezca que la historia habla de nosotros mismos. Campbell (2013, p.26) define al héroe como el “hombre o la mujer que ha sido capaz de combatir y triunfar sobre sus limitaciones históricas personales y locales y ha alcanzado las formas humanas generales, válidas y normales”. Este héroe, detalla Vizcaíno (2017, p.55), “inicia su aventura desde su mundo de todos los días hacia un espectro desconocido y sobrenatural, donde se enfrentará a peligros que le harán obtener una victoria decisiva y relevante, regresando a casa”.

Frente a este héroe, no debe faltar el *villano*, necesario para el dinamismo de la historia. Este personaje obstaculiza la acción del héroe y se opone a la resolución del conflicto (Vizcaíno 2017). Así pues, plantear una historia con la presencia de un villano, detallan Fog et al. (2010), creará un mayor sentido de unidad en los receptores frente a un enemigo que sumen como común.

En una historia corporativa, los *héroes* deben ser encarnados por los trabajadores, llámese así a todos los miembros de la organización, desde el mayor nivel de mando hasta el nivel operativo. Al ser estos el componente diferencial que tiene una empresa, gestionar la

comunicación partiendo de ellos se hace necesario (Yarlequé & Atarama 2014). Otorgarles el papel protagónico de la historia general creará en ellos la idea de gran valor y trascendencia de su actuar diario. Al hacerlos *héroes*, la organización los empodera, pero a la vez los dota de grandes responsabilidades en todos sus niveles de vida⁶.

Por otro lado, el *villano* o adversario puede tomar muchas formas, modelos y tamaños, y se puede encontrar tanto a nivel interno como externo de la empresa (Fog et al. 2010). Introducir este personaje a la historia corporativa motivará a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos y a unir voluntades en una labor conjunta. Ellos, al verse en desventaja, buscarán juntos revertir la situación en la que este adversario común los coloca.

d) La *trama* es la forma en que se desarrollan los hechos a medida que progresa la historia. En concreto, “expresa cómo uno pasa de un estado de cosas a otro, diferente estado de cosas. Al hacerlo, una trama proporciona una sensación de progresión, coherencia y comprensibilidad” (Corvellec 2012, p.4). Esta estructura es clave porque otorga sentido a los hechos, que aislados serían como datos fríos. “La vida en sí misma, sin arte que le dé forma, nos deja inmersos en la confusión y el caos, pero una emoción estética armonizará aquello que sabemos con lo que sentimos para darnos una mayor conciencia y una mayor seguridad de cuál es nuestro lugar dentro de la realidad” (McKee 2008, p.144).

En el modelo planteado se sugiere como *trama* a eventos realistas y formativos. Así lo explican Sánchez-Bayón et al. (2014, p.222): “A medida que se avanza en el desarrollo, ha de incorporarse información que aporte realismo, así como micro-relatos que refuercen el mensaje, además de aportar formación, educación e instrucción complementaria (con datos históricos, económicos, políticos, filosóficos, etc.)”. De ello, entendemos que la historia debe transcurrir en eventos⁷ que en sí mismos signifiquen un aprendizaje para el héroe (trabajador) inmerso en ellos. Estos eventos o pequeñas historias –parte de una mayor–, deben, por supuesto, ser atractivas para involucrar a los trabajadores⁸. Esta estructura que contempla elementos realistas y formativos debe también despertar el interés del trabajador, haciéndolo cada vez más partícipe de la historia general.

En este punto cabe destacar que la trama se desarrolla en un escenario determinado. Por ello, en la configuración de la historia es importante establecer claramente las dos dimensiones básicas de tiempo y espacio. Así se tendrá claro de qué punto se parte y a qué otro se llega.

6 Un ejemplo de la aplicación de este modelo lo desarrolla la marca LEGO, con un relato que además de héroes y villanos, presenta otros personajes. LEGO cuenta una historia de “aprendizaje a través del juego creativo”. Aquí, el objetivo es fomentar el desarrollo creativo en los niños. Los héroes son los empleados de la compañía LEGO, el apoyo viene en forma de ladrillos de LEGO, que estimulan la creatividad y la imaginación, y los enemigos están representados por el entretenimiento pasivo, como la televisión (Fog et al. 2010).

7 Los temas sobre los que versen estos eventos deben nacer del propio diálogo generado naturalmente dentro de la organización entre los trabajadores de todos los niveles. De esta forma, observa Salmon (2014), se tendrá como resultado una narración colectiva, polifónica, pero también disonante, constituida por fragmentos entrelazados, historias que se hablan, se intercambian, a veces se contradicen, y la empresa se convierte así en una organización narrativa (*storyteller organization*) cuyos relatos pueden ser escuchados, regulados y, claro está, controlados.

8 Lograr que estos *stakeholders* se sientan identificados con las historias que se cuenten es un desafío que se plantea. Fog et al. (2010) ayudan a aproximarse a la mejor salida al explicar que todas las empresas tienen materia prima auténtica para contar sus propias historias. Son entonces sus mismos trabajadores, clientes y socios de trabajo la fuente de la que debe nacer la historia sobre la que se construya la marca corporativa.

e) El *tono* consiste en el cómo se cuenta la historia teniendo en cuenta el efecto emocional que se busca generar en el receptor. El tono, para ser coherente con la historia, debe ser el reflejo del sentido que intenta transmitir; por ello, en el contexto corporativo, el tono es finalmente reflejo de la filosofía empresarial que hay de fondo en todo lo que se hace.

La estructura de storytelling corporativo planteada sugiere que el *tono* sea de diálogo. Sánchez-Bayón et al. (2014, p.222) aseguran que el diálogo es preferible pues hace sentir al interlocutor “partícipe de todo lo que se cuenta, de modo que lo vaya interiorizando, creyendo que es suyo”. En un modelo de empresa o institución que reconoce la centralidad de la persona como clave para el desarrollo del proyecto, el diálogo es el tono natural.

4.2. Aplicación del modelo de gestión del storytelling al caso de estudio

En este apartado, el modelo de gestión del storytelling corporativo presentado será usado como estructura base para analizar el caso de estudio. Así, en la historia de EMC² se identificarán los elementos planteados y desarrollados como componentes básicos de una historia corporativa. Veamos a continuación la Tabla 2.

Tabla 2

Transformation: The EMC Story

Mensaje		Somos una empresa de personas que se encuentra en el negocio de la tecnología. La diversidad y la inclusión son parte valiosa de nuestra estrategia corporativa.
Conflicto		La discriminación social imperante aún en el mundo, la falta de tolerancia frente a ideas distintas y la indiferencia ante diversos problemas sociales.
Personajes	Héroe(s)	Colaboradores de EMC ² de todos los niveles empresariales y ubicados en diversas partes del mundo. Su principal característica es ser un grupo humano talentoso, comprometido y diverso.
	Villano(s)	Aquellas mentes cerradas a la diversidad en todos sus aspectos.
Trama		Adquisición de EMC por la compañía Dell Inc.
Tono		Amistoso, cercano y de diálogo constante.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que no todos los elementos se presentan de manera explícita en el texto que materializa la historia; sin embargo, estos fácilmente se han podido intuir a partir del planteamiento general que hace la empresa.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis efectuado en el caso se comentarán algunos aspectos clave en relación a la estructura de gestión del storytelling corporativo planteada. Considerando los cinco elementos estudiados, gracias a la experiencia EMC² reafirmamos la idea de que es factible y beneficioso el construir una historia que involucre a los trabajadores como protagonistas y les haga vivir la experiencia de superar el conflicto como un reto personal y grupal, en el que su aporte es clave.

EMC² es ejemplo claro de que, asumiendo un rol protagónico dentro de la historia, el trabajador hará suyos los valores corporativos y desarrollará un compromiso más sólido. La estrategia corporativa de Inclusión y Diversidad que tiene la empresa se sirve fuerte, amplia y profesionalmente de la herramienta del storytelling para impulsar y promover el compromiso de todos los niveles de trabajo.

Particularmente en el caso evaluado, el título storytelling o historia de la empresa es usado (*Transformation: The EMC² story*), pero nos damos cuenta de que su contenido no es narrado de la manera típica en la que se cuenta una historia. A esta se suman una serie de comunicaciones que reciben los trabajadores de EMC², todos con una idea de fondo clara –la de inclusión y diversidad–, que se presenta mediante diversos formatos y medios.

A pesar de ello, esa forma de narrar, distinta a lo que se considera usual cuando hablamos de una historia, ha logrado calar en los trabajadores, así lo evidencian los logros de la empresa. Esto sucede, se puede entender, porque el poder de influencia del mensaje que EMC² transmite a sus colaboradores recae en su adecuada, bien pensada y organizada construcción, que en su concepción toma en cuenta los cinco elementos fundamentales de una historia, haciendo de cada uno de ellos un punto clave para conectar con sus colaboradores.

Empecemos por el mensaje. Resulta evidente, luego de la revisión del caso, que la misión de personas antes que tecnología, y los valores de diversidad e inclusión, son las principales fuerzas conductoras de EMC²; por lo tanto, dentro de un entramado narrativo, esta concepción es la que debe constituir el tema eje de la historia. La empresa ha logrado reflejar transversalmente, tanto en las acciones y comunicaciones que emprende, que diversidad e inclusión son los pilares del negocio. Esa es la manera, se entiende, de que un poderoso mensaje como el que defiende EMC², no se quede en el olvido, sino que se le dote de un buen contenido y una forma eficaz para su difusión e influencia en el receptor.

Continuando con el conflicto, en la aplicación del modelo de gestión del storytelling al caso, se ha considerado que la discriminación social, la falta de tolerancia frente a ideas distintas y la indiferencia ante diversos problemas sociales, constituyen, dentro de la historia de EMC², aquellas situaciones que potencialmente pueden romper la armonía dentro y fuera del ambiente de trabajo. Como se ha podido ver en la revisión del caso, EMC² tiene un compromiso no solo con el negocio, sino también con las personas y eso implica, además de a los trabajadores, a la sociedad. Existe entonces un constante riesgo de que problemas, como los mencionados, perjudiquen las labores ya sea dentro o fuera de la empresa.

Ahora nos centramos en los personajes, en los héroes y villanos dentro de la historia de EMC². Luego de la revisión del caso, el rol de héroes recae visiblemente en los trabajadores, de todos los niveles empresariales y ubicados en diversas partes del mundo. Son los trabajadores los protagonistas, razón de ser y responsables, de todo aquello que la compañía emprende, lo cual los dota de gran poder y responsabilidades a nivel empresarial (*in*

house), social (en los productos que reciben los clientes, y el impacto social y ambiental de la empresa) y personal (con su entorno más cercano). Como héroes de la historia de la compañía, sus trabajadores deben tener claro el mensaje corporativo y esforzarse por hacer frente a todo aquello que se presente como agente y situación que perturbe el buen hacer de EMC² con su particular talento, compromiso y diversidad.

Como villanos de la historia de EMC² se ha encontrado a aquellas personas de mente cerrada a la diversidad en todos sus aspectos. Aunque esto no se puede encontrar de manera explícita, resulta evidente luego de comprender la historia de la empresa. Estos villanos, en relación directa al conflicto, pueden estar dentro o fuera de la compañía; se trataría, por ejemplo, de trabajadores que no comulgan con la visión de EMC² y que pueden llegar a entorpecer o incluso perjudicar el buen trabajo y ambiente dentro de la empresa.

Respecto a la trama, se encontró que la adquisición de la empresa por la compañía Dell Inc., constituye actualmente un evento realista y formativo para todo EMC². En el marco de una fusión empresarial, acontecido en el 2015 y que aún resulta muy actual, es que EMC² busca que toda aquella cultura corporativa y ese compromiso de sus trabajadores se mantengan firmes en el tiempo y el espacio corporativos. Así lo explicitan en sus comunicaciones, a título de la compañía y a nombre propio de algunos de sus trabajadores⁹.

Es turno ahora del tono, que en la historia de EMC² se presenta como amistoso, cercano y de diálogo constante. Teniendo un mensaje tan poderoso como el de personas antes que tecnología, y diversidad e inclusión, EMC² busca en sus comunicaciones que los colaboradores entiendan el sentido de su trabajo en la empresa, y que por ende se comprometan con él haciendo cada día lo mejor. Un ejemplo de ello es el mismo el documento *Transformation: The EMC Story* que destaca las historias de las personas que trabajan en EMC², y lo es también el tono empleado en las páginas de este documento, que, si bien no les habla directamente a los trabajadores, sí habla de ellos, resaltando su talento, diversidad y empeño.

Antes de finalizar este apartado, merece destacarse en el caso EMC² el trabajo de la *Office of Global Workforce Inclusion*, oficina que, como se ha visto, materializa la visión de diversidad e inclusión que tiene la empresa. Se entiende entonces cuán necesario y valioso es que una empresa comprenda que sus trabajadores merecen ser reconocidos como parte fundamental del negocio y que la historia de ellos, es la historia de toda la compañía.

6. CONCLUSIONES

Un punto relevante en esta investigación, que surgió del análisis del caso y que puede abrir una línea de debate, es la cuestión acerca de si es necesario encasillar o limitar la creatividad particular de cada empresa en una forma determinada de contar una historia corporativa.

En ese sentido fue que el diseño del modelo de gestión del storytelling corporativo tomó mayor fuerza, pues la construcción de la historia empieza mucho antes de su puesta en forma. Es en esta concepción del storytelling corporativo que se torna necesario trabajar

9 En el documento *Transformation: The EMC story* se recoge, por ejemplo, las palabras de David Golden, CEO de EMC Information Infrastructure: "Verdaderamente creo que la combinación de EMC y Dell resultará ser una combinación ganadora para nuestros clientes, empleados, socios y accionistas" (EMC 2015).

los cinco elementos básicos, con el claro y fundamental objetivo de dar orden y claridad al mensaje empresarial. Cada empresa puede contar su historia a su manera, y logrará su propósito si no descuida, en su origen, tener claro cuáles son su mensaje, conflicto, personajes, trama y tono.

El storytelling ha estado desde siempre presente en nuestra vida y en todos los ámbitos, de manera casi imperceptible. Es así una herramienta básica y de importancia para la gestión de la comunicación, y su aplicación en específico en la comunicación corporativa constituye un aporte valioso para las empresas e instituciones. En la comunicación interna de las organizaciones, el storytelling, además de ser una herramienta para promover las relaciones entre los trabajadores, contribuye a su desarrollo profesional, personal y al de su entorno cercano.

La aplicación de un modelo de adecuada gestión del storytelling a nivel interno de las organizaciones conducirá a elaborar historias, además de atractivas, de contenido formativo para los trabajadores, las mismas que siendo bien seleccionadas, trabajadas y comunicadas calarán en sus receptores y serán motores del actuar de estos.

A través del storytelling se puede dar al público interno la posibilidad de sentirse parte de un proyecto, lo mismo que se logrará si cada uno de los elementos de la historia es diseñado sin perder de vista los valores corporativos y lo importante que el trabajador es para su empresa o institución. El storytelling no es un parche que soluciona problemas sustanciales, sino una excelente herramienta para vincular al trabajador en un proyecto que inspira.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángeles-Espinoza, C. & Atarama, T., 2014. La Comunicación Como Estrategia a Nivel Directivo: Un modelo antropológico de clima organizacional. En *XII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 3-12. Disponible en: <https://goo.gl/Gx9I6F>
- Araujo, T. & Kollat, J., 2018. Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28 (2), 419-431. DOI: 10.1108/IntR-04-2017-0172
- Baker, B., 2014. Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial & Commercial Training*, 46 (1), 25-28. DOI: 10.1108/ICT-10-2013-0065
- Boje, D.M., 1991. Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4 (3), 7-17. DOI: 10.1108/EUM0000000001193
- Campbell, J., 2013. *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Chen, K.K., 2016. "Plan your Burn, Burn your Plan": How Decentralization, Storytelling, and Communication Can Support Participatory Practices. *Sociological Quarterly*, 57 (1), 71-97. DOI: 10.1111/tsq.12115
- Corvellec, H., 2012. Narratives in and about organizations: an anthropology, a mode of enquiry and a leadership tool. in *Service Studies*, 2012 (16), 1-16. Disponible en: <https://goo.gl/Oy5cKe>

- Delgado-Ballester, E. & Fernández-Sabiote, E., 2016. Once upon a brand”: Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20 (2), 115-131. DOI: 10.1016/j.sjme.2016.06.001
- Dowling, G.R., 2006. Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49 (1), 82-100.
- EMC, 2015. *Transformation: The EMC Story. 2015 Diversity and Inclusion Annual Report*. USA. Disponible en: <https://goo.gl/SwnzbO>
- Fog, K. et al., 2010. *Storytelling: branding in practice*, Berlin, New York: Springer. DOI: 10.1007/978-3-540-88349-4
- García, E., 2009. Aportaciones de la gestión emocional a la comunicación interna. En: Carretón-Ballester, C., dir. & Ramos-Soler, I., coord. *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, 97-106. Disponible en: <https://goo.gl/wq13Hn>
- Gill, R., 2011a. An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8 (1), 1-16. Disponible en: <https://goo.gl/38Qmlv>
- Gill, R., 2009. Building Employee Engagement and Reputation through Storytelling. En *Communication, creativity and global citizenship: Refereed Proceedings of the Australian and New Zealand Communication Association Conference*. Brisbane: Australian and New Zealand Communication Association (ANZCA), 1057-1075. Disponible en: <https://bit.ly/3326IeF>
- Gill, R., 2011b. Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 23-32. Disponible en: <https://goo.gl/108juD>
- Gill, R., 2014. Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41 (5), 662-674. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.02.012
- Granitz, N. & Forman, H., 2015. Building self-brand connections: Exploring brand stories through a transmedia perspective. *Journal of Brand Management*, 22, 38-59. DOI: 10.1057/bm.2015.1
- Gutiérrez-Rubí, A., 2009. *Micropolítica: Ideas para cambiar la comunicación política*. Disponible en: <https://goo.gl/pid5xu>
- Harrison, K., 2011. *Strategic public relations: a practical guide to succes*. 5ª ed. Melbourne: Palgrave.
- Hengeveld, M., 2016. *Employees telling your story. The effects of employee testimonials and pictures in storytelling on several brand concepts*. Tesis, (Mgtr). University of Twente. Disponible en: <https://goo.gl/gxtY5J>
- La Torre, G. & Atarama, T., 2014. La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones. *Derecom*, (17), 1-13. Disponible en: <https://bit.ly/2ZoZwqO>
- López-Hermida, A.P. & Ibieta, N., 2013. Nuevas narrativas en Comunicación de Salud: El storytelling y la conquista emocional del paciente. *Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*, 6 (2), 47-71. Disponible en: <https://goo.gl/oDhsXs>

- López-Hermida, A. & Vargas, J., 2013. La política relatada: el Storytelling de Barack Obama en el marco de la Operación Gerónimo. *Palabra Clave*, 16 (1), 12-44. DOI: 10.5294/pacla.2013.16.1.1
- Marfil-Carmona, R., Villalonga, C. & Hergueta, E., 2015. El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria. *Anàlisi*, (52), 33-46. DOI: 10.7238/a.v0i52.2392
- McKee, R., 2008. *El guión: sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones*. Barcelona: Alba.
- Mendonca, V., 2015. Application of storytelling in organizations: A review of latest literature with implications for India. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 8 (6), 17-25. DOI: 10.17010/pijom/2015/v8i6/70730
- Núñez, A., 2009. Comunicar y motivar mediante storytelling. *Revista de Comunicación*, (9), 30-33. Disponible en: <https://goo.gl/dw8s1Q>
- Núñez, A., 2007. *Será mejor que lo cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación Storytelling*. Barcelona: Empresa Activa.
- Pérez, E., 2013. Storytelling para construir contenidos educativos. Dos casos de éxito. En *XIV Encuentro Internacional Virtual Educa Colombia 2013*. Medellín: Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Organización de los Estados Americanos y Virtual Educa.
- Sadowsky, J. & Roche, L., 2013. *Las siete reglas del storytelling*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Salmon, C., 2011. *La estrategia de Sherezade: apostillas a storytelling*, Barcelona: Península.
- Salmon, C., 2014. *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.
- Sánchez-Bayón, A., López, M. & Lucia, A., 2014. Formación en valores, destrezas y competencias vía “Story-telling.”. En: Sánchez-Bayón, A., coord. *Innovación docente en los nuevos estudios universitarios*. Valencia: Tirant Humanidades, 217-232.
- Scharf, E., Vieira, F., De Sousa, R., & Russi, E., 2017. Corporate brand building from the corporate stories perspective: a Brazilian football teams study. *Cadernos EBAPe.BR*, 15 (1), 101-114. DOI: 10.1590/1679-395151090
- Vizcaíno, P., 2017. *Del storytelling al storytelling publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*. Tesis, (Dr). Universidad Carlos III de Madrid. Disponible en: <https://goo.gl/d3j9WD>
- Yarlequé, A. & Atarama, T., 2014. La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano. *Revista Ecos de la Comunicación*, (7). Disponible en: <https://goo.gl/bgGWob>

