

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

## 2.1. Introducción

En este segundo apartado de nuestro estudio pretendemos dar a conocer el estado en el que se presenta la formación en habilidades comunicativas para su aplicación y desarrollo en la empresa. En consecuencia, el interrogante que nos planteamos en esta segunda parte de nuestra investigación es **¿Qué es lo que se hace actualmente con finalidad en la instrucción comunicativa del profesional de la empresa?**

Tengamos en cuenta que, tal y como hemos hecho constar en la Introducción de este trabajo de investigación, el fenómeno de la comunicación empresarial ha supuesto una respuesta masiva por parte de formadores de diferentes procedencias y campos de estudio que han abordado esta cuestión de forma muy diversa y dispar. La atención prestada a tal realidad comunicativa nos obliga a proceder a la presentación del estado de la cuestión de forma previa al desarrollo de nuestras propias teorías y, en consecuencia, a la elaboración de nuestra propuesta de instrucción que, tal y como se verá, consideramos necesario que se desarrolle en términos de absoluta originalidad.

Con este objetivo prioritario, nuestro plan a seguir ha sido el de, en primer lugar, recoger, analizar y estudiar todas aquellas propuestas pedagógicas que se presentan en soporte bibliográfico teniendo en cuenta como criterios seleccionadores de dicha oferta los siguientes:

- Que se trate de obras cuya publicación o primera edición se sitúe cronológicamente entre los años 1990 y 2006, aproximadamente<sup>83</sup>.
- Que su temática, al menos inicialmente, tenga como objetivo más inmediato el tratamiento y la formación en habilidades comunicativas de los componentes de la empresa<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Dada la escasez de obras que tratan esta cuestión desde el punto de vista lingüístico, al proceder a su estudio también hemos tenido en cuenta obras cuya primera edición no se incluye en el cuadro cronológico acotado por nosotros. Este es el caso de la obra de McCloskey *The Rhetoric of Economics* (1985). No obstante, y como más adelante quedará puesto de manifiesto, consideramos que ésta es una obra de suma importancia en el estudio de la comunicación desde la perspectiva lingüística, tanto por su valor de novedad como por su valor iniciático con respecto a obras postreras de este mismo autor que también tendremos en cuenta.

<sup>84</sup> Junto a la bibliografía existente y concerniente a la cuestión, también hemos tenido en cuenta todos aquellos artículos que trataban sobre la misma. Sobre todo, nos hemos detenido en el tratamiento que, desde una perspectiva lingüística, se le daba a la comunicación en la empresa, materializándose dichas propuestas en artículos. Éste será el caso, entre otros, del artículo de

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

El segundo punto en el que hemos basado nuestro estudio ha sido en la recogida, análisis y examen de las propuestas pedagógicas que, en este caso, se materializan en asignaturas, másteres<sup>85</sup>, cursos, talleres, etc., fundamentalmente promovidas por universidades, escuelas de negocios, Cámaras de Comercio o empresas de consultoría y que son reguladas por una institución universitaria, o no. En este caso, los criterios seleccionadores que hemos seguido han sido:

- Que se tratasen de ofertas instructivas especialmente dirigidas a los discentes de titulaciones como la Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas, (ofertada ésta junto a Derecho o no, según los casos), la de Economía, así como la Diplomatura en Ciencias Empresariales. De esta manera, hemos procedido a la recopilación de toda aquella información que se derivaba de cualquiera de los niveles por los que puede pasar el alumnado universitario, esto es, tanto el relativo al primer y segundo ciclo como el correspondiente a la fase instructiva que se da una vez finalizada o superada la mayor parte de la citada formación. Nos estamos refiriendo, en este último caso, a la fase de “posgrado”.
- Que permitiesen el acceso a sus programas y, por ende, que éstos nos ofreciesen la suficiente información como para considerarnos informados sobre los planteamientos que los fundan.
- Que la fecha en la que toma forma su oferta se situase entre los años 2005-2007. De esta forma, hemos de advertir de la posibilidad de variación en los planes de estudios, en los modos de asumir los programas de las asignaturas y másteres, así como en la manera de concebir los planteamientos a los que han de obedecer estas ofertas formativas, en los años posteriores a la fecha marcada por nosotros.

Adentrándonos más en el contenido de cada una de estas propuestas de instrucción comunicativa del empresario, hemos de decir que, si en un primer

---

Pujante “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial” (2002) y de Spang “Retórica y Empresa” (2000), tal y como veremos.

<sup>85</sup> Siguiendo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en concreto la vigésima segunda edición, el término máster aparecerá castellanizado cuando nos refiramos a él en el desarrollo de este trabajo de investigación.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

momento nos centramos en las fuentes bibliográficas, nos encontramos con que éstas las podíamos hacer corresponder con tres perspectivas determinadas que les servían de base para su delimitación. Estas tres perspectivas son las que presentamos en el desarrollo de este estudio con el siguiente orden:

- Aquellas propuestas que se encuadran dentro de unos parámetros propiamente lingüísticos, a pesar de que éstos procedan de diversos planteamientos, a saber, ya sean de tipo lingüístico-pragmático, de tipo lingüístico-retórico y de tipo lingüístico aplicado, este último desde una vertiente estrictamente pedagógica, en concreto teniendo en cuenta las propuestas pedagógicas realizadas con finalidad en la comunicación con fines específicos. No obstante, más adelante volveremos sobre esta distinción para aclarar los motivos que la fundamenta. Estas propuestas aparecen en este estudio bajo la denominación de “Perspectiva lingüística”.
- Aquellas propuestas que se desarrollan bajo el dominio de la teoría psicológica. En este caso veremos que el enfoque que adopta el tratamiento de la comunicación en la empresa parte, fundamentalmente, de los supuestos psicológico-comunicativos establecidos por la Escuela de Palo Alto y se concreta en teorías como la correspondiente a la Programación Neurolingüística (PNL) o la metodología del llamado *problem solver*. Estas propuestas aparecen en este estudio bajo la denominación de “Perspectiva psicológica”.
- Aquellas propuestas que adquieren forma a partir de su configuración como manuales divulgativos fruto, sobre todo, de las actividades de consultoría que se orientan en este sentido. De nuevo, en el seno de estas propuestas nos encontramos con algunas distinciones que se corresponden con las distintas formas de tratamiento a las que se acoge esta cuestión como es, en primer lugar, aquellas propuestas que se rigen por tratar la comunicación desde el punto de vista de su gestión y su planificación, para cuya finalidad se emplean mediante la recomendación de una serie de estrategias, técnicas o tácticas que pretenden optimizarla. Este modo

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

de tratar la comunicación, extremadamente deshumanizado e impersonal, se complementa con otro tipo de propuestas de carácter opuesto en tanto en cuanto están orientadas a la capacitación lingüístico-comunicativa<sup>86</sup>, bien de determinados roles o profesionales de la empresa, (propuestas orientadas a determinados cargos), bien a todos aquellos que se muestren en la necesidad de intervenir en determinadas situaciones comunicativas, propiamente empresariales, (propuestas orientadas a determinadas situaciones comunicativas). Como cabe esperar, esta perspectiva destaca por el elevado número de publicaciones que se acogen a ella y, consecuentemente, por su escasa calidad puesto que basan su teoría en el establecimiento de una serie de técnicas y reglas en cuyo seguimiento y puesta en práctica se considera que reside la consecución del éxito pretendido. Estas propuestas aparecen en este estudio bajo la denominación de “Perspectiva de manuales divulgativos”.

La exposición del modo como se ha tratado la cuestión de la comunicación en la empresa, desde las tres perspectivas que hemos distinguido, nos ha llevado a

---

<sup>86</sup> Distinguiremos este tipo de instrucción en habilidades, que denominamos como “lingüístico-comunicativas” en tanto que más afín a nuestro modo de concebir la instrucción en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa, de la instrucción “en habilidades comunicativo-gestoras”, resultado ésta de una concepción más genérica, impersonal y externa de la comunicación y que, por ende, dista mucho de ser de nuestro total interés. Esta distinción la veremos, sobre todo, empleada en el estudio que hagamos sobre el contenido de los manuales de divulgación, empleados en la cuestión de la comunicación en la empresa, así como con respecto a las asignaturas, másteres, cursos, etc. en tanto en cuanto será en este material en donde aparezcan representadas ambas formas de tratar la cuestión de la comunicación en la empresa. No obstante, si bien nosotros elegimos esta denominación de “lingüístico-comunicativa” para aquellas instrucciones que, en comparación y contraste con las anteriores, nos parecen más cercanas a nuestro modo de asumir la cuestión en este contexto de asignaturas y manuales divulgativos, hemos de advertir que otra cuestión muy distinta será el tratamiento que en estas propuestas hagan de ella, puesto que nosotros únicamente la empleamos para denominar aquellos esbozos formativos que, al menos, tienen en cuenta la necesidad de atender a la expresión lingüística de los profesionales de la empresa en cuestión o de su actualización en determinadas situaciones empresariales, pero no por ello podemos asegurar que se le conceda a esta propuesta formativa el tratamiento que, por nuestra formación, consideraríamos más recomendable, es decir, el que partiría de presupuestos comunicativos, basados en principios pragmático-retóricos. Concluimos por lo tanto esta advertencia teniendo en cuenta que la denominación, quizás discutible, de formación en “habilidades lingüístico-comunicativas”, en el contexto que hemos citado, se aplica a aquellas propuestas que, al menos, advierten como una realidad la actualización comunicativa que se lleva a cabo en la empresa y que, por ende, merece tal denominación si partimos de la base de una concepción de la Lingüística como ciencia que también abarca la realización comunicativa y, en consecuencia, en relación con la Pragmática y la Retórica, disciplinas éstas que, paradójicamente, en estas propuestas sólo se intuyen, tal y como veremos.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

detenernos, sobre todo, en la perspectiva lingüística, dado que ésta es la que más se corresponde con nuestros intereses. De esta forma, y a diferencia del modo conjunto como hemos tratado el resto de propuestas, en el caso de las obras de naturaleza lingüística hemos intentado caracterizarlas una por una, mostrando al mismo tiempo nuestra postura crítica al respecto, materializada ésta mediante anotaciones que, sobre todo, adquieren forma de nota al pie. Estas notas, en su mayoría, lo que pretenden es hacer notar a qué línea de estudio pertenecen los contenidos planteados, con qué otras teorías se complementan o, lo que es más interesante, a qué tradición retórica se pueden adherir.

Con respecto a las propuestas que adquieren forma de asignaturas, másteres, cursos o talleres, hemos planteado su presentación y análisis mediante su distribución en los epígrafes: “Formación promovida por una institución universitaria” y “Formación no promovida por una institución universitaria”, al tiempo que hemos agrupado todos los programas atendiendo, más que a su denominación, a un orden de más lejanía con respecto a nuestros intereses (y por lo tanto, estando estrictamente orientados a la instrucción en habilidades comunicativo-gestoras, fundamentalmente) o, en un principio, más cercanos a nuestro modo de concebir la cuestión que estamos tratando (y, por lo tanto, integrantes de las propuestas que hemos decidido denominar de habilidades lingüístico-comunicativas).

Por último, hemos de advertir que, dada la gran cantidad de obras y de programas que, relativos a la cuestión genérica de la comunicación en el ámbito empresarial, existen, hemos tratado de plantear toda nuestra contribución de una forma genérica, admitiendo la posibilidad de que existan excepciones a nuestros planteamientos y guiándonos, sobre todo, por la línea dominante que apreciábamos en el material que hemos tenido a nuestro alcance, el cual, ni mucho menos, se corresponde con la totalidad existente, pero bien es verdad que está en consonancia con una cantidad bastante elevada del mismo.

## 2.2. Estudio de la bibliografía

### 2.2.1. La perspectiva lingüística

Tal y como hemos adelantado con anterioridad, el análisis de las propuestas y estudios que tratan sobre la comunicación en la empresa y que nosotros

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

podríamos enmarcar dentro de una perspectiva lingüística, obedecen a una distinción en tres enfoques principales que se hacen corresponder con los siguientes dominios, a saber, el de tipo pragmático, el de tipo retórico y, por último, el de tipo aplicado, teniendo en cuenta en este último dominio la vertiente pedagógica de la Lingüística Aplicada.

El hecho de que procedamos en el orden que hemos expuesto no es algo de carácter arbitrario, sino que, antes bien, se justifica por la evolución misma de la materia tratada, considerando por lo tanto, que cada una de estas tendencias, a saber, pragmática, retórica y aplicada, en este orden, permiten de alguna manera adelantar supuestos teóricos que quedarán matizados, completados y aclarados en la siguiente.

### 2.2.1.1. Enfoque pragmático

#### 2.2.1.1.1. Introducción y presentación de las obras

En el estudio pragmático de la comunicación empresarial hay que destacar dos obras principales, a saber, *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación* de Mulholland (2003) y *Teoría y Técnicas de negociación. Comunicación y Cortesía verbal* de los autores Trujillo y García Gabaldón (2004). Este tratamiento propiamente pragmático viene dado por una serie de temas, coincidentes en ambas obras, y que vamos a mostrar a continuación.

En primer lugar, las dos obras centran sus estudios en la negociación, la primera vinculándola más al hecho comunicativo propiamente empresarial y la segunda de un modo más generalizado, pero coincidiendo las dos en la misma definición, -teniendo en cuenta que Trujillo y García Gabaldón la toman de Mulholland, tal y como quedará puesto en evidencia más adelante.

Como veremos, es importante el hecho de que se analice el proceso de negociación desde una orientación pragmática como la que estamos estudiando, si tenemos en cuenta que ésta, la negociación, es una actividad social, producida en una situación comunicativa determinada y que implica, para su producción, todo un proceso de interacción que se sustenta sobre hechos propiamente pragmáticos. Al respecto resulta ilustrativo traer a colación las palabras de Bouza Álvarez:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*La “Escuela de Ginebra” señala que el punto de partida del análisis pragmático del discurso es el principio de que toda interacción verbal que se realiza por medio de la conversación se integra dentro de un marco de coacción y argumentación y que dentro de este marco se realizan una serie de acciones o se intenta llegar a determinadas “conclusiones”. Dentro de ese marco, los interlocutores se sienten, pues, obligados a discutir, a negociar, para poder alcanzar o no una solución (Bouza Álvarez, 2001: 162).*

Es importante que hagamos hincapié en este aspecto, a saber, en la atención que muestran estas obras seleccionadas por su vinculación a la comunicación en la empresa, hacia el proceso de negociación, máxime si tenemos en cuenta que dicho concepto de negociación sólo se va a convertir en el centro de atención para el resto de enfoques en los que se divide esta perspectiva lingüística dedicada al estudio de la comunicación empresarial, tales como son el retórico y el aplicado, (éste último en su acepción pedagógica), cuando atiendan a la dimensión práctica a la que insta un estudio sobre las habilidades empresariales. Hemos de añadir, además, que existe una total interconexión entre la teoría lingüístico pragmática (orientada a la *praxis*) y la negociación en tanto que actividad de interacción, de intercambio y, por ende, anexa a la actividad práctica, tal y como veremos.

De esta forma, en ambas obras, se va a intentar, tal y como procede a la disciplina pragmática, regularizar, abstraer, en definitiva, todos aquellos recursos lingüísticos de los que se vale una actividad que, entre otros espacios, tiene cabida en el propiamente empresarial. El modo como estas obras concebirán el estudio de la comunicación en la empresa se corresponderá, por lo tanto, plenamente con la definición que, de esta ciencia ofrece Escandell de la siguiente manera<sup>87</sup>:

*Se entiende por pragmática el estudio de los principios que regulan el uso del lenguaje en la comunicación, es decir, las condiciones que*

---

<sup>87</sup> Para Levinson supone una gran dificultad concretar una definición de esta disciplina, tal y como lo hace ver al inicio de su obra *La Pragmática*. De esta forma, el autor se decanta por ofrecer una serie de definiciones que, de esta ciencia, han llevado a cabo diversos autores, de entre las cuales, y a pesar de las dificultades que esto presenta, parece decantarse por las siguientes: “Las más prometedoras son las definiciones que equiparan la pragmática con «el significado menos semántica», o con una teoría de la comprensión del lenguaje que tiene en cuenta el contexto para complementar la contribución de la semántica al significado” (Levinson, 1989: 28).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*determinan tanto el empleo de un enunciado concreto por parte de un hablante concreto en una situación comunicativa concreta, como su interpretación por parte del destinatario* (Escandell, 1993: 14).

Así, con esta finalidad de estudio, no resultará nimio ese reiterado intento, por parte de los tres autores citados, por llevar a cabo una normalización y sistematización de los actos comunicativos que se producen en la empresa, con el fin de establecer unos criterios iniciales a los que responden, o habrían de responder, cada uno de los intervinientes implicados en los mismos.

De este modo, se percibe la intención, en ambas obras, de aplicar, con mayor o menor éxito, las principales teorías pragmáticas a la comunicación en la empresa. Así, las contribuciones realizadas en este campo de la Pragmática y tenidas en cuenta en ellas, reconociendo su autoría, o no, son: El Principio de Cooperación; la Teoría de los Actos de Habla; la Teoría de la Relevancia; la Teoría de la Cortesía; la escucha activa y la interpretación de los enunciados; la construcción de los enunciados distinguiendo Tema/Rema; la comunicación intercultural; el estudio de los contextos; las interferencias; los turnos de habla y el par discursivo; los enunciados integrados en proposiciones y/o macroproposiciones, etc.

Vemos, por lo tanto, que con este enfoque se rebasa la orientación de un estudio estrictamente gramatical, alcanzando mayores propósitos y teniendo en cuenta la implicación de otras disciplinas, tal y como corresponde a la Pragmática.

Nos encontramos, por lo tanto, ante un concepto de Pragmática muy cercano al definido por Leech como “Pragmática General” (Leech, 1998) y que supone la conjunción de las materias Retórica y Pragmática<sup>88</sup>. Esta convergencia de intereses que se dan entre estas dos ciencias de la actualización comunicativa es subrayada por Laborda de la siguiente manera:

---

<sup>88</sup> La definición de “Pragmática General” de Leech es la siguiente: “Con este término quiero significar el estudio de las condiciones generales del uso comunicativo del lenguaje; y excluir las condiciones más específicas correspondientes a un determinado uso del lenguaje. Esto último puede considerarse que pertenece al campo menos abstracto de la SOCIO-PRAGMÁTICA, ya que está fuera de duda que el Principio de Cooperación y el principio de cortesía operan de modo diferente en distintas culturas o comunidades lingüísticas, en distintas situaciones sociales, entre distintas clases sociales, etc.” (Leech, 1998: 54).



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Por lo tanto ¿qué significa “hablar”? Significa que la elocuencia no puede elevarse sobre el diálogo en su mismo seno. Hablar significa saber escuchar –socialización-, ser cooperativo y cortés – conocimiento compartido-, ser asertivo, empático y respetuoso con la autoestima del otro –necesidades personales- , además de alcanzar la elocuencia que hace digno de fe, con pensamiento prudente, palabra veraz y sentimiento generoso –la persuasión. Ésta es la definición sintética que deparan la retórica y la pragmática, disciplinas que estudian los principios reguladores de la actuación lingüística, en sus usos discursivos, su comprensión y adecuación y sus efectos persuasivos (Laborda, 1996: 146).*

#### 2.2.1.1.2. Estudio de las obras

De esta forma, comenzaremos por hacer una breve presentación sobre el modo de tratar la comunicación empresarial en la citada obra de Mulholland, *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación.*

Así, lo primero que consideramos pertinente hacer es definir el concepto de negociación mantenido por esta autora, en base al cual se construirá toda su teoría y, en consecuencia, se establecerán las pautas sobre las que los profesionales implicados en esta modalidad comunicativa pueden contruir sus discursos. Comenzaremos por reproducir una definición de Mulholland que, de alguna manera, hace ver la práctica comunicativa de la negociación vinculada al ejercicio empresarial,

*La negociación es una actividad social que abarca una amplia gama de actividades: se encuentra, por ejemplo, en la discusión de la asignación de tareas en una oficina, aparece ante un desacuerdo entre empresas acerca de un detalle ambiguo en un contrato, y puede llegar hasta la organización de una campaña publicitaria masiva destinada a un mercado extranjero (Mulholland, 2003: 15).*

Con esta delimitación de su estudio, lo primero que trata la autora es de hacer las recomendaciones pertinentes a partir de la consideración de la producción

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicativa como doblemente contextualizada, a saber, en el seno de un contexto lingüístico (y, por lo tanto, en el ámbito intralingüístico) y, por otro lado, circunscrita a una situación comunicativa (y, en consecuencia, extralingüístico).

Así, y con respecto a las posibles implicaciones que supone la secuenciación lingüística, la autora insta a tener muy presente nociones lingüísticas como son las procedentes del binomio sausseriano paradigma/sintagma<sup>89</sup> o la disposición de los términos en una sucesión tema/remata, según los intereses del productor del discurso, teniendo en cuenta que, de esta forma, puede aparecer destacada cierta información, según las pretensiones del emisor, mientras que otra información, quizás conocida o, en cualquier caso de menos importancia para el emisor, quedaría relegada a una segunda posición.

En segundo lugar, y en este caso dando entrada a la implicación de elementos externos a la producción lingüística, y que sin duda constituyen una realidad influyente, la autora pone de manifiesto un nuevo concepto de la negociación como “(...) una práctica discursiva en la sociedad cuyos dos elementos principales son la interacción social y la comunicación acerca de determinados asuntos” (Mulholland, 2003: 37). Las convenciones, de tipo social, que habrán de tenerse en consideración en el proceso negociador, por lo tanto, serán las siguientes:

- 1) La **exclusión**. Según la cual hay personas que no pueden dirigirse a otras.
- 2) La **prohibición**. Por la que ciertos temas se consideran inadecuados en determinados contextos.
- 3) El **decoro**. Condición ésta esencial para la consideración de ciertas conductas lingüísticas como propias o impropias.

---

<sup>89</sup> Podemos rastrear los orígenes de la distinción que hace esta autora entre elecciones sintagmáticas y paradigmáticas en el *Curso de Lingüística General* de Ferdinand de Saussure en donde se habla de “relaciones sintagmáticas” y “relaciones asociativas”, definidas de la siguiente manera: “(...) en el discurso, las palabras contraen entre sí, en virtud de su encadenamiento, relaciones fundadas en el carácter lineal de la lengua, que excluye la posibilidad de pronunciar dos elementos a la misma vez. Los elementos se alinean uno tras otro en la cadena del habla. Estas combinaciones que se apoyan en la extensión se pueden llamar «sintagmas» (...). Por otra parte, fuera del discurso, las palabras que ofrecen algo de común se asocian en la memoria, y así se forman grupos en el seno de los cuales reinan relaciones muy diversas (...). Ya se ve que estas coordinaciones son de muy distinta especie que las primeras. Ya no se basan en la extensión; su sede está en el cerebro, y forman parte de ese tesoro interior que constituye la lengua de cada individuo. Las llamamos «relaciones asociativas»” (Saussure, 1993: 207-208).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Junto a estas convenciones, y dentro de lo que nosotros hemos dado en considerar como aspectos pertenecientes a la situación comunicativa, Mulholland no olvida hacer referencia a ciertos elementos de raigambre cognitiva que habrá de advertir el productor discursivo, no sólo en sí mismo sino también en el interlocutor al que se refiere. La implicación de este aspecto supone plantearse cuestiones como: ¿qué es el discurso?; ¿qué se concibe como negociación?; ¿qué expectativas se siguen con dicho discurso?; ¿qué experiencia o conocimientos se poseen al respecto?; ¿qué espera el interlocutor del productor del discurso?, etc.

Se trata, como vemos, de tener en cuenta ciertos aspectos que participan en el momento de actualización comunicativa y que ya la Retórica, desde sus inicios, habría tomado en consideración bajo la denominación de *aptum*, la cual es descrita por Lausberg de la siguiente manera:

*Lo aptum, accommodatum, decens, decorum, prépon, quid deceat es la armónica concordancia de todos los elementos que componen el discurso o guardan alguna relación con él: la utilitas de la causa, los interesados en el discurso (orador, asunto, público), res et verba, verba con el orador, y con el público, las cinco fases de la elaboración entre sí y con el público (Lausberg, 1975, vol. 1, §§ 258)*

Esta similitud que hemos marcado entre los planteamientos pragmáticos y retóricos será desarrollada en la cuarta parte de este estudio, junto a otras muchas convergencias que haremos notar.

Así, y en relación con esta concepción de la negociación como una práctica comunicativa en la que colaboran, de manera incluso decisiva, ciertos componentes del contexto situacional, o situación comunicativa, vamos a proceder a la presentación del tratamiento que recibe este concepto de la negociación, admitido, en este caso, como un intercambio conversacional e interlocutivo que se contextualiza en el ámbito de la empresa. En la cuarta parte de nuestro estudio quedará completamente justificada la vinculación existente entre los planteamientos pragmáticos y, por otra parte, la actividad interlocutiva o

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

interaccional, de la que dan buena cuenta planteamientos como el de Mulholland o el que veremos después de Trujillo y García Gabaldón.

Según esto, es necesario que definamos ciertos conceptos previos como es el de “género”, de modo que pongamos de manifiesto las relaciones existentes entre la negociación y, por otro lado, la conversación. Así, el género es definido por Mulholland como: “El nombre que recibe un conjunto de actividades comunicativas que pertenecen a un tipo particular de actividad que comparte determinadas características<sup>90</sup>” (Mulholland, 2003: 71). De este modo se citan a modo de ejemplo de géneros algunos como: la poesía, las cartas, los informes, la conversación, las entrevistas, las conferencias, etc., y también la negociación, asumida ésta como un género y, al mismo tiempo, como una subvariedad de la conversación, estableciéndose como principales diferencias entre ellas, negociación y conversación, que la negociación dispone de una gama más restringida de actos de habla, posee reglas de procedimiento más estrictas y un objeto definido, así como el hecho de que en la negociación, en primer lugar, exista algún grado de desacuerdo u oposición entre los participantes, el cual debe resolverse, y, en segundo lugar, exista la necesidad de producir alguna acción o decisión de principio.

Asimismo, la determinación de la negociación como un género, en los términos en los que ha sido definida, lleva a Mulholland a la distinción de una serie de actividades genéricas que se corresponden con el hablante y el oyente, según las

---

<sup>90</sup> Este concepto de “género” no es original de Mulholland puesto que ya Swales en el año 1986 lo definió con los siguientes términos: “A genre is a recognized communicative event with a shared public purpose and with aims mutually understood by the participants within that event. A genre is, within variable degrees of freedom, a structured and standardized communicative event with constraints on allowable contributions in terms of their positioning, form and intent” (1986: 13). Vemos, por lo tanto que ya se asumía el concepto de género en tanto que actividad comunicativa “estandarizada”, que cumple un “propósito” comunicativo específico, y que despliega unas características estructurales propias. Por su parte, Calvi, en su artículo “El lenguaje del turismo en las páginas Web de los Paradores” vincula el concepto de “género” a la especialidad de los lenguajes, lo cual pone de manifiesto el autor con las siguientes palabras: “En particular, resulta muy productivo el concepto de género (*genre*), entendido como evento comunicativo creado por especialistas con una finalidad específica (...). Mi análisis parte del concepto de «género», que permite enfocar estas páginas [las páginas Web que tratan acerca de los Paradores] como ejemplo de discurso profesional dirigido a un interlocutor determinado (...). La aparición sistemática de ciertos rasgos discursivos depende de la adopción de este género específico” (Calvi, 2004: 63-65). También en el artículo “El español para la comunicación bancaria: propuesta didáctico-metodológica” de Barros García, López García y Morales Cabezas, se emplea en este sentido el concepto de “género”, si bien, en este caso, se vincula a la especialidad bancaria, en cuyo contexto se supone caracterizado por el empleo de un “registro” y un “lenguaje especial” que lo definen como tal, puesto que “(...) además de poseer uno o varios objetivos comunicativos específicos, está estructurado de forma protocolizada, no exento de variables” (Barros García *et al.*, 2004: 84).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

circunstancias. La citada enumeración hace ver la estandarización de esta actividad comunicativa, concebida desde el punto de vista de un conjunto de actividades que caracterizan a este género. Tal ordenación de actos se realiza del siguiente modo.

1. El hablante ejecuta actos del tipo de:
  - a) Expresar el punto de vista sobre la cuestión que se discute.
  - b) Traer a la discusión -es decir, para que los demás los escuchen- los temas, opiniones, necesidades, propósitos, etc. de su interés.
  - c) Ajustar, adaptar, corregir, modificar y omitir aquellos elementos inaceptables para la mayoría o, en caso de una negociación polarizada, inaceptables para una de las partes.
  - d) Jerarquizar las cuestiones representadas, clasificarlas y elegir las que puedan agruparse para formar un todo aceptable.
  - e) Formular la que será la propuesta final.
  - f) Formular el acto comunicativo final, sea un plan, contrato, acuerdo verbal o cualquier otro elemento.
  
2. El oyente responde del modo siguiente:
  - a) Advierte cuáles son los actos principales de los demás, por ejemplo, proponer; sugerir; informar; desechar o disputar.
  - b) Analiza qué criterios emplean los participantes para establecer cuáles son los actos principales y los secundarios.
  - c) Advierte qué actos no ejecutan los demás (lo cual puede resultar muy significativo).
  - d) Se entera de las ideas de los otros.
  - e) Sabe cuándo apoyarlas o rechazarlas (Mulholland, 2003: 74-75).

El acercamiento que lleva a cabo Mulholland a la negociación, como vemos, es desde la consideración de ésta como una interacción hablada y fuertemente regularizada, lo cual hace que la autora tenga en cuenta aportaciones propiamente lingüístico-pragmáticas que se orientan en este sentido, a pesar de que no sean explícitamente reconocidas por ella. Nos estamos refiriendo a contribuciones como la de Searle, y su distinción entre reglas regulativas y reglas

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

constitutivas<sup>91</sup>, sobre las que la autora intenta hacer ciertas sugerencias en consonancia con los diversos efectos a los que se orienta su trasgresión. Ésta es la aportación que, al respecto, hace la autora:

- a) Reglas regulativas: que si se transgreden producen diversos efectos, algunos aceptables y otros no;
- b) Reglas constitutivas: que no pueden transgredirse sin graves consecuencias, que van desde poner excesivo énfasis en el acto de habla, lo cual provoca la ruptura de la norma, hasta algún grave deterioro del vínculo interpersonal (Mulholland, 2003: 76).

Así, en base a estas dos orientaciones que adopta la teoría de Mulholland, y que son propiamente pragmáticas, a saber, la actualización comunicativa en sintonía con el intercambio comunicativo y, por otro lado, su intento de poner de manifiesto esta actividad a partir de su más firme propósito regularizador, pasamos a enumerar los aspectos que la autora trata en lo que resta de su obra, haciendo, al mismo tiempo, una pequeña aportación sobre la doctrina a la que se acogen y el tratamiento que les concede Mulholland.

De esta forma, la autora comienza por advertir sobre la necesidad de prestar atención a la puesta en práctica del llamado **par discursivo**, entendido éste como el conjunto de dos emisiones, a saber, el movimiento inicial y la respuesta. Parece, no obstante, sorprendente que el tratamiento que se le dé a esta noción, de raigambre propiamente lingüístico-pragmática, no sea el que se derive de esta línea de estudio. De esta forma, la autora reconoce como prototipo de estos dos enunciados los que forman la pareja: Pregunta-Respuesta, llevando a cabo una curiosa, y poco científica, distinción entre respuestas “preferidas” y respuestas “no preferidas”.

---

<sup>91</sup> La distinción que hace Searle de estos dos tipos de reglas es la siguiente: “Las reglas regulativas regulan una actividad preexistente, una actividad cuya existencia es lógicamente independiente de las reglas. Las reglas constitutivas constituyen (y también regulan) una actividad cuya existencia es lógicamente dependiente de las reglas (...). La creación de las reglas constitutivas crea, por así decirlo, la posibilidad de nuevas formas de conducta, y las reglas constitutivas tienen a menudo la forma: X cuenta como Y en el contexto C” (Searle, 1980: 43-44). Quizás la conclusión que extrae Mulholland en su distinción entre reglas regulativas y constitutivas vinculándolas a la infracción que supone su trasgresión, proceda de la siguiente anotación que, más adelante, hace Searle: “Dos de las marcas distintivas de la conducta gobernada por reglas, en oposición a la conducta meramente regular, consisten en el hecho de que, generalmente, reconocemos las desviaciones del patrón como algo erróneo o defectivo en cierto sentido, y que las reglas, a diferencia de las regularidades, cubren, de manera automática, nuevos casos” (Searle, 1980: 51).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Con esta diferenciación se hace ver el acercamiento, o no, según los casos, que presentan las respuestas a las “restricciones” que han sido delimitadas por el contenido de la pregunta formulada. En realidad, estas “restricciones” más tienen que ver con la subjetividad del hablante que con formulaciones propiamente lingüístico-pragmáticas, según el planteamiento que hace de ellas esta autora<sup>92</sup>. De este modo, ante una pregunta como: “¿Estás muy ocupado?” se considera como “preferida” una respuesta del tipo: “No”, antes que la “no preferida”: “Sí, ¿por qué?” (Mulholland, 2003: 85).

Otras parejas destacadas dentro de este epígrafe, destinado al estudio del par discursivo, son las de órdenes-respuestas y declaraciones-respuestas, subrayando, en lo referente al segundo par, a saber, declaraciones-respuestas, que es importante tener en cuenta la disposición de los contenidos en los enunciados, según aparezcan en la posición considerada como **foco** o como **comentario**.

La actualización del par discursivo, además, llevará a Mulholland al tratamiento, en primer lugar, de la cuestión referente a los **turnos de habla**, concebidos como “(...) el modo en que se ordenan las emisiones para permitir que los roles de hablante y oyente se intercambien fácilmente y con frecuencia” (Mulholland, 2003: 92). Sobre ellos, la autora define los movimientos correspondientes a los actos de “ceder el turno de habla”; “mantenerse en el turno de habla” y “pedir el turno de habla”. Estas distinciones y sistematizaciones las

---

<sup>92</sup> Esta misma distinción, pero vinculándola más al ámbito propiamente lingüístico, es la que lleva a cabo Levinson en su obra. En este caso la diferenciación entre respuestas preferidas y respuestas no preferidas (o despreferidas), se corresponde con la siguiente justificación: “(...) hay un ordenamiento por categorías sobre las alternativas, de manera que existe como mínimo una categoría de respuesta **preferida** y otra **despreferida**. Debe observarse inmediatamente que la noción de **preferida** que acabamos de introducir no es una noción psicológica, en el sentido de que no se refiere a las preferencias individuales de los hablantes o los oyentes. Es más bien una noción estructural que se corresponde estrechamente con el concepto lingüístico de **marcación**” (Levinson, 1989: 294). Este concepto de **marcación** queda más adelante definido teniendo en cuenta su procedencia morfológica y reproduciendo las palabras de Comrie: “La intuición que se encuentra tras la noción de marcación en lingüística es que cuando tenemos una oposición entre dos o más miembros (...), sucede a menudo que parece que un miembro es más usual, más normal, menos específico que el otro (en la terminología de marcación no es marcado, los otros marcados)” (Levinson, 1989: 320). Para finalizar haremos ver cómo se materializa cada una de estas respuestas, lingüísticamente: “Esencialmente, las segundas partes preferidas son **no marcadas** –tienen lugar con turnos estructuralmente más simples; por contraste, las segundas partes despreferidas están marcadas por varios tipos de complejidad estructural. De este modo, las segundas partes despreferidas se expresan típicamente: a) después de una demora significativa; b) con algún prefacio que marca su condición de respuesta despreferida, a menudo la partícula «well», «bien bueno»; c) con alguna explicación de por qué no puede efectuarse al segunda parte preferida” (Levinson, 1989: 294). Las dos características intrínsecas de las respuestas despreferidas serán, según lo indicado en esta obra de Levinson, sintéticamente las siguientes: “(...) que tienen que producirse en un formato marcado” y que “(...) tienden a ser evitadas” (Levinson, 1989: 321).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

consideramos en sintonía con las pretensiones de Mulholland que le hacen asumir la negociación en plena relación con el carácter estandarizado que ella misma atisba en relación con la interacción oral, puesto que, como sabemos, poco puede preverse con respecto al uso de la lengua en su empleo de forma oral teniendo en cuenta la continuidad de interrupciones, de silencios, de superposiciones, etc. que constituyen una realidad irremediable.

En segundo lugar, y también en correspondencia con la realización comunicativa a la que se orienta el par discursivo, Mulholland, analiza el concepto de la **escucha**. Con esto, la autora hace ver que, en su teoría, se tiene en cuenta tanto al hablante como al oyente, ambos participantes de la interacción-negociación. Al respecto, recomienda la eliminación de todos los posibles “ruidos” que puedan tergiversar esta actividad, considerando como tales, tanto aquellos que son de tipo “externo”, del tipo de: el ruido del aire acondicionado, automóviles, obras, etc., así como todos aquellos que constituyen un impedimento para la captación completa y precisa del mensaje. A este último grupo pertenecerían: el ruido psicológico, el temor, la ansiedad o los propios defectos físicos o fisiológicos que puedan interceder negativamente en el acto mismo de la escucha.

Echamos en falta, teniendo en cuenta que estamos situados en el estudio pragmático de este “género”, tal y como lo denomina la autora, de la negociación en su acepción empresarial, la alusión, precisamente en este epígrafe de la obra de Mulholland que está orientado al tratamiento de la interacción, a la **interpretación**, entendida como un proceso básico en cuanto a la actividad interaccional del lenguaje<sup>93</sup>.

Otros aspectos que se integran en esta obra y que también tienen la intención de definir el seguimiento que mantiene, o ha de mantener, la interacción comunicativa, en concreto en su modalidad de negociación empresarial, son: los aspectos relativos al **tema** (transición de un tema a otro, estructuración del tema en su estructura conversacional, la dualidad tema nuevo/tema dado, la progresión textual, etc.), así como el modo de tratar la **imagen** que será abordada por Mulholland doblemente, es decir, en primer lugar, remitiéndose a la cuestión de la

---

<sup>93</sup> Advertimos en la interpretación una operación de raigambre propiamente pragmática si la concebimos como comprensión de un texto o discurso dado, es decir, como proceso que descodifica cualquier enunciado o unidad textual en relación con su contexto, esto es, con el grupo de conclusiones que se muestran como deducibles del enunciado mediante reglas de implicación. Reconocemos este proceso, por lo tanto, en su orientación pragmática, en tanto que comprensión con la finalidad de entender el sentido de un texto.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

cortesía y, más concretamente, a la teoría desarrollada por Brown y Levinson, y, en segundo lugar, en relación a la denominada fuerza ilocutiva de los **actos de habla**.

Así, y ateniéndonos en primer lugar a la vinculación de la imagen con la cortesía, nos encontramos en esta obra con un reconocido resumen de la aportación realizada por Brown y Levinson (1987) al tratarse de la cuestión de la imagen, su definición, la necesidad individual de mantenerla, la distinción entre imagen positiva e imagen negativa o el empleo de actos de habla indirectos, si bien en ningún caso la autora menciona que tal material teórico se derive de planteamientos ya anteriores a ella, en concreto de Brown y Levinson, ni los sitúe en la línea de estudio propiamente pragmática.

En concreto, la teoría que Mulholland desarrolla a este respecto la podríamos sintetizar en los siguientes cuadros relativos a la imagen positiva y negativa, respectivamente<sup>94</sup>.

a) Imagen positiva

AMENAZAS	PRESERVACIONES
Actos como “acusar”, “criticar”, “desaprobar”, “insultar” o “reprender”.	Al mostrar que se comparten los objetivos del oyente.
Situaciones como “cuestionamiento”, “desacuerdo” o “rechazo”.	Al manifestar simpatía con la situación del oyente, o al reconocer una semejanza entre sus necesidades y las propias.

<sup>94</sup> En realidad lo que hace Mulholland es llevar a cabo un tratamiento muy peculiar de las estrategias de cortesía establecidas por Brown y Levinson en su obra *Politeness. Some universals in language usage* (1987). De esta forma, existe una coincidencia entre las amenazas de la imagen negativa señaladas por Mulholland y los FTAs (Face-threatening acts) señalados por Brown y Levinson: “orders and requests; suggestions, advice; reminders; threats, warnings, dares (...)” (Brown y Levinson, 1987: 66). Esto mismo ocurre en el tratamiento de las amenazas a la imagen positiva, encontrándonos en la obra *Politeness* las siguientes: “expressions of disapproval, criticism, contempt or ridicule, complaints and reprimands, accusations, insults; contradictions or disagreements, challenges (...)” (Brown y Levinson, 1987: 66). Por otro lado, las preservaciones iniciales que señala Mulholland parecen tener su correspondencia con las “strategies” que recogen los autores mencionados, si bien consideramos que todas las señaladas por nuestra autora son derivadas de la genérica “Claim common ground” que supone el compartimiento de los interlocutores de “points of view, opinions, attitudes, knowledge, empathy” (Brown y Levinson, 1987: 102). Por último, las formas de preservar la imagen negativa que señala Mulholland pueden derivarse de las recogidas en la obra de Brown y Levinson, en concreto en la distinción que hacen estos autores entre “Be direct” y “Be indirect” (Brown y Levinson, 1987: 131), si bien el concepto que dichos autores tienen del acto de habla de habla indirecto, aparece definido como “(...) the use of phrases and sentences that have contextually unambiguous meanings (by virtue of conventionalization) which are different from their literal meanings” (Brown y Levinson, 1987: 132), y, por lo tanto, es distinto del que tiene Mulholland.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Interrumpir un turno y no dar muestras de escuchar activamente.	Al utilizar cierta jerga grupal para mostrar un vínculo con el oyente.
Olvidar el nombre del oyente, sus opiniones, etc.	Al usar el acuerdo simbólico <sup>95</sup> .
Plantear temas o hablar en forma tal que pudiera avergonzar o enfadar al oyente.	
Plantear temas o hablar en forma tal que pudiera apartar a los demás del oyente, tal vez incluso dejándolo aislado del resto.	
Crear una atmósfera poco cordial y poco cooperativa mientras el oyente habla o cuando queda a cargo de alguna parte del acontecimiento.	

b) Imagen negativa

<b>AMENAZAS</b>	<b>PRESERVACIONES</b>
Actos como “pedir” y “exigir”.	Si se opta por un acto directo: empleo de formas convencionales.
Actos como “aconsejar” o “sugerir”.	Si se opta por un acto de habla indirecto, se recomiendan los siguientes:
Actos como “recordar”, cuando implican que el oyente ha olvidado algo, y, por lo tanto, ha cometido una falta, y cuando se utilizan para indicar que el oyente debe de hacer algo necesariamente.	a) Expresiones para reducir el “poder” del acto: “me parece” o “por lo que recuerdo”. b) Expresiones para reducir la “importancia” de lo que se pide: “aproximadamente” o “más o menos”.
Actos como “advertir” que, en un sentido, implican que en el futuro el	c) Expresar dudas de que el oyente haga algo con expresiones del tipo: “Sería posible que” o “Me pregunto si podrá”.

<sup>95</sup> En este caso se pone como ejemplo el siguiente par discursivo:

“A: ¿Es esta una gran empresa?”

B: Sí, muy grande, bueno, bastante grande, sin duda no es pequeña”  
(Mulholland, 2003:116).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

hablante tomará medidas para limitar la libertad del oyente.	d) Reconocer la categoría o la posición del oyente dado muestras de referencia, por ejemplo: “Señor”, “Doctor”, etc. e) Pedir disculpas. f) Despersonalizar el acto, o no involucrarse en él. Por ejemplo: “Me designaron para pedirle que” o “Se apreciaría mucho que”.
--	--

(Muholland, 2003: 142-144)

Con respecto a la segunda forma de tratar la imagen, en este caso en relación con los actos de habla, no parece existir ningún tipo de conexión, según el tratamiento que les da Mulholland a los actos de habla, puesto que ella los pone en consonancia con las diferencias culturales. Desde nuestro punto de vista, la única forma de mantener la relación entre el tratamiento de la imagen, y, por otro lado, la fuerza ilocucionaria de los actos de habla habría de llevar a la autora a tener en consideración el empleo, más o menos apropiado, según los casos, de los actos de habla directos o indirectos.

Tras la exposición de todos estos contenidos teóricos, la autora procede a la caracterización de situaciones comunicativas, propiamente empresariales, como una entrevista o el uso del teléfono, en tanto que ejemplos de producción oral. En ambos casos nos encontramos con un tratamiento de la comunicación que será el que más adelante, y con más detenimiento, estudiaremos en referencia a la multiplicidad de manuales de consulta y divulgativos que tienen como fin más preciso dar algunas nociones, consejos y sugerencias sobre cómo llevar a cabo ciertos actos comunicativos como: reuniones, presentaciones, entrevistas o declaraciones públicas.

Consideramos como rasgo, quizás, más sorprendente el hecho de que Mulholland no aplique los principios teóricos que han sido explicados con anterioridad, y en los que nos hemos detenido, para el análisis de las situaciones que hemos mencionado. En realidad, consideramos que la rentabilidad que suponía para la autora dar una explicación de estas situaciones comunicativas de la empresa transfiriendo todo el contenido pragmático de la parte teórica anterior, hubiese sido máxima y, en cualquier caso, muy acertada. Por el contrario, el tratamiento que,

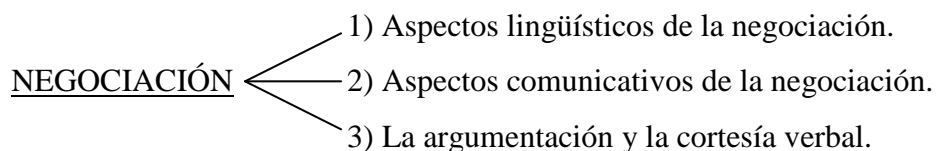
♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

por ejemplo, hace la autora de la entrevista se da desde un punto de vista externo, basando su teoría en el establecimiento de una serie de estrategias, técnicas y tácticas recomendables tanto para el entrevistador como para el entrevistado.

Como conclusión podríamos destacar que esta obra lleva a cabo un acercamiento al hecho comunicativo de la negociación desde un enfoque pragmático, si bien es verdad que muchos de los planteamientos llevados a cabo al respecto, escapan del dominio de la autora en tanto que no son profundamente tratados en este sentido, quedándose reducidos a su mera alusión en ciertas partes de esta obra, o bien son tratados sin tener en cuenta su procedencia, las aportaciones llevadas a cabo al respecto, o la rigurosidad que merecen.

Otra de las obras que tiene plena cabida en el tratamiento de la comunicación en la empresa desde la perspectiva pragmática es la de los autores Trujillo y García Gabaldón, *Teorías y Técnicas de negociación. Comunicación y cortesía verbal*.

Tal y como adelantábamos con anterioridad, esta obra también se emplea en el tratamiento de la negociación, la cual será abordada a partir de su escisión en los siguientes puntos, que, además, anuncian la estructuración de esta obra:



Así, centrándonos en los **aspectos lingüísticos** de la negociación, estos autores llevan a cabo una caracterización de este proceso repitiendo los mismos términos con los que era definido por Mulholland, a pesar de que no sea puesta de manifiesto su autoría. De este modo, Trujillo y García Gabaldón reconocen en la negociación, como ya lo hiciese la citada autora, la interferencia de dos elementos que la fundamentan, a saber, el lenguaje y una serie de conductas sociales que la avalan.

*La negociación es una práctica en la sociedad. Sus dos elementos principales, desde el punto de vista del lenguaje, son la interacción social y la comunicación acerca de determinados asuntos. En realidad, todo discurso supone una forma de relación social. No es*

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*un simple comentario ni un acceso de otro tipo de hecho. Todo acto discursivo es un acto de poder: hablar y/o escribir siempre tienen un efecto. Producir el discurso adecuado en el momento adecuado puede otorgar autoridad al hablante, mientras que producir un discurso inadecuado puede conducir al fracaso de una negociación*<sup>96</sup> (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 67-68).

Más adelante, estos autores vuelven a reincidir en la aportación de Mulholland en tanto que muestran su total adhesión a la postura que ésta mantiene con respecto a la consideración de la negociación como una subvariedad de la conversación, llegando, incluso, a incorporar a su obra, literalmente, la enumeración de actos considerados como las principales actividades lingüísticas orales, que, en la obra de Mulholland, se hacían corresponder con el hablante y el oyente y que nosotros traíamos a colación con anterioridad.

Para abordar el segundo enfoque desde el que puede analizarse la negociación, esto es, teniendo en cuenta los **aspectos comunicativos** de la misma, los autores comienzan por llevar a cabo, del modo como lo hiciesen con el concepto de negociación, una exhaustiva definición y caracterización, en este caso, de la comunicación. Con tal propósito, Trujillo y García Gabaldón comienzan por definir el proceso de comunicación<sup>97</sup>, lo distinguen del de información, y establecen sus diferentes modalidades. Nos detendremos en este último punto, que consideramos de bastante originalidad, para situar las distintas tipologías de comunicación existentes, las cuales estiman los autores concretadas según se trate de atender al tipo de interacción o, como veremos en el segundo caso, al tipo de soporte y difusión de la comunicación.

---

<sup>96</sup> Esta definición está literalmente tomada de la obra de Mulholland *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación* (Mulholland, 2003: 37). Junto a esta definición de la negociación, estos autores la calificarán, a lo largo de su obra, como “acontecimiento comunicativo” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 69); como “actividad comunicativa” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 70); o como “macroacto de habla” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 97).

<sup>97</sup> Para esta tarea de caracterización del proceso de comunicación, los autores estiman como más completa la teoría de la comunicación de Shanon y Weaver, que será traída a colación, como veremos, por la mayoría de los autores que traten acerca de la comunicación en la empresa, con el propósito inicial de clarificar conceptos tan básicos como el de “comunicación”, y de la cual hablaremos en el análisis de las dos perspectivas de estudio de la comunicación en la empresa que abordaremos más adelante.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)



Otra clasificación de la comunicación, ésta ya de menor originalidad, es la que establecen los autores siguiendo el segundo criterio citado más arriba, a saber, atendiendo al tipo de soporte y difusión de la comunicación. Así, la distinción que ellos ofrecen es la siguiente:



Con respecto a la primera clasificación de la comunicación, es destacable que los autores hagan mención y se detengan en el tratamiento de la comunicación empresarial. De hecho a ella le dedican una parte bastante extensa de este capítulo<sup>100</sup> tratando cuestiones de suma importancia e interés y haciendo ver, en definitiva, la relevancia de esta cuestión. Así, Trujillo y García Gabaldón optan, en un acercamiento inicial, por la distinción de la comunicación empresarial en

<sup>98</sup> La fase de la negociación dedicada a la discusión se considera como un subgénero de este tipo de comunicación, calificada como interpersonal, llevada a cabo mediante la forma del diálogo.

<sup>99</sup> Como más adelante ponen de manifiesto estos autores, la aparición conjunta de la comunicación verbal y la comunicación no verbal, englobadas bajo el epígrafe de “Comunicación oral”, se deriva de la concepción de esta última como: “(...) aquella que emplea como códigos los de la comunicación verbal oral -es decir, una serie de actos de habla que se integran como un macroacto- conjuntamente con los de la comunicación no verbal que le sirven de referencia y apoyo, en especial los elementos reguladores e ilustradores, así como todos los elementos paralingüísticos” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 88).

<sup>100</sup> En realidad, de entre todas las destacadas en su primera clasificación, es en la comunicación empresarial en la única que se detienen estos autores, sin hacer más alusión a la corporativa o a la de masas. Por otra parte, a la comunicación profesional le dedican un pequeño espacio en el que no quedan muy claros los criterios de aplicación de este tipo de comunicación.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicación externa y comunicación interna, si bien ellos hacen especial hincapié en la importancia que se le ha de conceder a esta última tipología de comunicación.

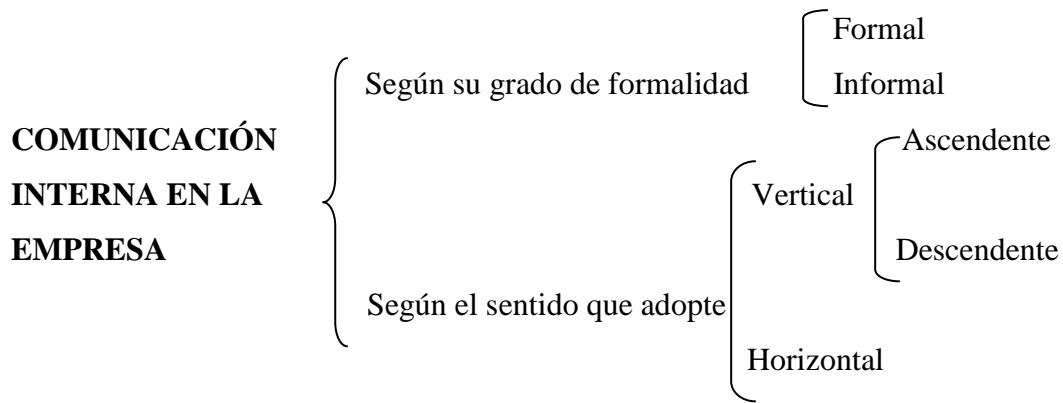
De esta forma, en el tratamiento de la dimensión interna de la comunicación en la empresa, estos autores advierten el reciente interés que se ha mostrado por ella y, al mismo tiempo, las importantes consecuencias que aporta su consideración, aspecto éste que se está convirtiendo en un tópico de necesaria alusión en los manuales que, desde un punto de vista más genérico y más empleados en su gestión, tratan acerca de la comunicación en la empresa<sup>101</sup>. Todos ellos coinciden en anclar el inicio de este reconocimiento de la comunicación interna en el momento en el convergen dos elementos fundamentales, a saber, la implantación del sistema político de la democracia, de un modo generalizado y reconocido, y, por otro lado, la crisis del taylorismo. En la tercera parte de nuestro estudio volveremos a incidir sobre el taylorismo como uno de los enfoques teóricos existentes sobre la administración de las empresas, junto a otros muchos que veremos en ese mismo apartado.

Centrados, por lo tanto, en el estudio de la comunicación interna de la empresa, Trujillo y García Gabaldón profundizan en ella con el reconocimiento en su seno de una serie de ítems de interés y de estudio como son: la comunicación formal e informal, y por otro lado, la comunicación horizontal y vertical y, dentro de ésta última, la distinción entre la comunicación ascendente y descendente. De esta forma, tal y como llevan a cabo otras muchas obras que tratan acerca de esta cuestión, la comunicación interna de la empresa se correspondería con el siguiente esquema de “tipologías comunicativas”, si consideramos pertinente esta denominación:

---

<sup>101</sup> Resulta representativo que, al respecto, se tenga en cuenta la obra de Senge titulada *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (Senge, 1998) en donde se opta por una humanización de la empresa. Asimismo, son muchas las obras que, siguiendo este reconocimiento del componente humano en la empresa, insisten en la importancia de la comunicación interna en este terreno. Entre otros muchos manuales citamos, a título de ejemplo representativo, el de Carrascosa que aparece bajo el título: *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios* (Carrascosa, 1992).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)



Con respecto a la segunda clasificación que establecen estos autores con respecto a la comunicación, (atendiendo al tipo de soporte y difusión de ésta), si bien considerábamos que no era original de estos autores, hemos de admitir que en el tratamiento de ella tampoco se hallan unos parámetros estrictamente establecidos que la clarifiquen. De esta forma, los autores asumen bajo un mismo epígrafe de “Comunicación oral” los dos tipos de comunicación, a saber, verbal y no verbal, considerando, como vimos con anterioridad, que, al darse ambos de forma totalmente superpuesta, es imposible su distinción para su tratamiento, análisis y estudio<sup>102</sup>. Así lo hacen ver los autores:

*Debido a que es imposible escindir de una manera tajante estas dimensiones, para una correcta evaluación de la comunicación con un fin técnico resulta necesario tener en cuenta, por una parte, la estrecha relación entre comunicación verbal y no verbal y, por otra, la observable entre la comunicación oral y escrita (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 89).*

Así, y centrados ya en el tratamiento de la reconocida como comunicación no verbal, los autores traen a colación la teoría establecida por Knapp, desde nuestro punto de vista bastante precisa, apropiada y completa. Según este autor se pueden distinguir las siguientes siete dimensiones de la comunicación no verbal: la

---

<sup>102</sup> A esta misma conclusión es a la que llegan los teóricos de la comunicación desde un punto de vista psicológico, tal y como veremos. Así, los principales representantes de la Escuela de Palo Alto consideran la comunicación como un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. De esta forma, afirman Watzlawick y Weakland en su *The International View*: “No se trata de establecer una oposición entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal: la comunicación es un todo integrado” (Watzlawick y Weakland, 1977: 56).



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

kinésica, la tactésica, la proxémica, la paralingüística, la referida a las características físicas del interlocutor, los artefactos y, por último, los factores ambientales del proceso comunicativo.

Pasaremos ahora a exponer el tratamiento que estos autores conceden al elemento verbal de la negociación. Para el tratamiento de esta cuestión se hace completamente necesario que tengamos en cuenta, previamente, que la comunicación habrá de ser considerada como un acto perfectamente regularizable y convencionalizado. Sólo de este modo, tal y como lo veíamos con la obra de Mulholland, se puede entender este planteamiento que surge de la teoría pragmática.

Así, y en primer lugar, reconocen los autores que el enfoque lingüístico de la negociación, como tipología de la comunicación oral, se ha de centrar en el uso de la **argumentación** y en la **cortesía verbal**, considerándose, ambas, como “(...) las principales estrategias para mantener la relación de máximo nivel y alcanzar el máximo de los intereses” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 98).

De esta forma, y del modo como adelantábamos con anterioridad, los autores reúnen en este epígrafe referido a la negociación, una serie de materiales que, reconocidos explícitamente como pertenecientes a otros autores, teorías y corrientes anteriores a ellos, abordan todos los hechos lingüísticos principales en los que se sustenta la moderna teoría pragmática. Esta recopilación de material no consideramos necesaria explicitarla de un modo exhaustivo, al menos en esta parte del trabajo, en tanto en cuanto no existe ninguna vinculación entre este material y el hecho comunicativo que es la negociación (en su vertiente empresarial), si bien se trata, única y exclusivamente, de asentar unos conocimientos teóricos que, sin duda alguna, tienen su aplicación en la negociación, en tanto que actividad interactiva y, por ende, de producción e interpretación, pero que no reciben tal tratamiento práctico y aplicado por parte de estos autores.

Así, el esquema concerniente, en primer lugar, al tratamiento de la **argumentación** es el que nosotros exponemos inmediatamente, al tiempo que le haremos corresponder aquellas teorías de las que se sirven los autores para su explicación. De esta forma, hay que advertir de una distinción inicial que es la que hace discernir la argumentación desde dos perspectivas diferentes, a saber, la del productor y la del receptor o interlocutor. Realizada esta advertencia, el tratamiento de la argumentación queda concretado en los siguientes términos:

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

### 1) Teorías relacionadas con la producción de la negociación.

Este punto inicial se aborda teniendo en cuenta, en primer lugar, la contribución de Fraser y su concepto de **contrato conversacional** (Fraser, 1980, 1990), el cual hace referencia al conjunto de principios que rigen una interacción verbal o diálogo. Asimismo también es incluida en este punto la aportación de Searle (1980) y su establecimiento de las condiciones normales que rigen la conversación, a saber, las **condiciones de educto o producción** y las **condiciones de aducto o atención**.

El segundo aspecto que se integra en la teoría desarrollada sobre la producción de la actividad negociadora es el reconocimiento, en el emisor o productor del discurso, de un propósito inicial que lo lleva a entablar comunicación. Se refieren, por lo tanto, los autores a la **intencionalidad o propósito del hablante**.

### 2) Teorías relacionadas con la inferencia o interpretación de la comunicación.

En este punto, se integran teorías como el **Principio de Cooperación** de Grice (1995), y su división en las cuatro Máximas conocidas, a saber, la Máxima de Cualidad, la Máxima de Cantidad, la Máxima de Relación y la Máxima de Modo. Junto a este principio, vertebrador del intercambio comunicativo, se tienen en cuenta otros conceptos, también procedentes de la teoría de Grice, como las implicaturas conversacionales y las violaciones de las mencionadas Máximas conversacionales.

Seguidamente, se hace hincapié en la teoría de la **Relevancia** de Sperber y Wilson (1986) reconociendo que los enunciados expresan de forma explícita parte de la información y que el resto (las implicaturas) es una labor del destinatario. De este modo, Trujillo y García Gabaldón hacen un resumen de toda la teoría de Sperber y Wilson en lo referente a su modo de advertir la presencia de una serie de reglas deductivas que permiten llevar a cabo la interpretación de un enunciado, o las condiciones necesarias para que una información pueda ser considerada como “relevante”.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

En relación, precisamente, con este proceso de interpretación y, en consecuencia, con la influencia de todos aquellos contenidos que se perciben a modo de implicaturas, Trujillo y García Gabaldón integran un nuevo concepto, el de las **señales**, que parece ser original de estos autores y que hacen corresponder con la siguiente definición:

*Se denominan así a los actos comunicativos que, en un proceso negociador, indican la disposición de acercarse a la otra parte, es decir, un tipo de insinuación (...). Un tipo de implicatura<sup>103</sup> que intenta comunicar la posibilidad de avanzar en un asunto, más allá de lo que realmente se dice (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 106).*

En el transcurso o progreso de la negociación, el empleo de las señales suele darse, según reconocen estos autores, con el propósito de descomponer en opciones negociables las propuestas totales haciendo avanzar las partes.

Se finaliza este punto dedicado a la interpretación comunicativa, con un apartado empleado en la teoría correspondiente a las **barreras**, extendiendo este concepto a todas aquellas interferencias que pueden interponerse en el proceso de recepción e interpretación del mensaje.

No obstante, y previo al desarrollo de los tipos de barreras existentes (el ruido, la escucha selectiva, los filtros de la información y las interferencias contextuales, divididas ésta últimas en cognitivas, emocionales y sociales), los autores dedican parte de este apartado al tratamiento, en primer lugar, del **contexto**<sup>104</sup>, distinguiendo entre: contexto situacional (formado por los participantes de la interacción verbal, sus relaciones sociales, el tema, el propósito

---

<sup>103</sup> En realidad, a juzgar por la explicación que, de este concepto, proponen los autores, y teniendo en cuenta los ejemplos que emplean, no cabe duda de que se trata de un tipo de *implicatura* del modo en el que han sido tratadas por la tradición lingüístico pragmática a partir de la aportación inicial de Grice, tal y como hemos resumido más arriba. Quizás la única diferencia es la aproximación de dicho concepto de señales al proceso negociador.

<sup>104</sup> Entre otros autores, Parret es quien muestra la necesidad de abordar la contribución del contexto cuando de lo que se trata es de dar cuenta de la comprensión del mensaje en cuestión. Con esta idea inicial, Parret también procede a la distinción de una serie de contextos en su obra monográfica *Context of understanding*, en la que se hacen afirmaciones como la que sigue: “This apparent imprudence has to do with the fact that contexts are differently relevant in a theory of understanding that they are in a theory of meaning: indeed, the proliferation of contexts can be methodologically unacceptable in a theory of meaning, *not* in a theory of understanding” (Parret, 1980: 76).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicativo o intención y el canal de comunicación), contexto psicológico (determinado por el carácter de los participantes en el proceso negociador, así como por la relación psicológica existente entre ellos, la cual genera una serie de expectativas y temores), contexto ambiental (también denominado “espacio-temporal”, vinculado con las condiciones físicas en que se produce el proceso) y las mesas de negociación (mesa de entrevista de negociación, mesa de negociación, mesa de comida de negocios, mesa de mediación, mesa de negociación de múltiples partes<sup>105</sup>).

En segundo lugar, y junto al contexto, los autores tratan sobre el **registro o grado de formalidad** que se ha de emplear en la realización comunicativa, según la situación que la defina. Las recomendaciones que se realizan en consonancia con los dos conceptos que hemos mencionados en último lugar, son, en definitiva, las mismas que hacíamos notar en un apartado inicial de la obra de Mulholland y que nosotros hacíamos corresponder con el concepto retórico de *aptum*.

Finalizamos este punto correspondiente al soporte teórico que, en la obra que nos ocupa, está dedicado a los dos pilares fundamentales que permiten el entendimiento y la máxima efectividad comunicativa, con la exposición del tratamiento que se le concede al segundo de ellos, según el orden que hemos establecido más arriba, la **cortesía**. Advertimos de la falta de exhaustividad, por nuestra parte, en cuanto a la exposición de los modelos teóricos de cortesía de los que se sirven estos autores, no constituyéndose en el propósito fundamental para nuestro estudio esta cuestión, al menos en estos momentos, así como debido a la ausencia de una especial vinculación de este concepto pragmático con el verdadero motivo de nuestra investigación, a saber, la comunicación en la empresa, (y en esta obra representada por su orientación a la actividad genérica de la negociación). No obstante, consideramos bastante acertado el tratamiento de este aspecto en relación

---

<sup>105</sup> Con respecto a las citadas mesas de negociación, la caracterización que de ellas hacen los autores la podemos sintetizar de la siguiente manera: “**La mesa de entrevista de negociación**, su empleo se considera más propicio para las empresas y los profesionales más liberales con el fin de atender a sus clientes; **la mesa de negociación**, ocupada, con mayor frecuencia, por dos equipos de negociación amplios, compuestos al menos por tres personas por cada parte: los líderes, que habrán de ocupar la parte central, enfrentados, los sintetizadores y los observadores; **la mesa de comida de negocios**, orientada a ser ocupada por dos equipos de negociación que requieren una interacción muy fluida; **la mesa de mediación**, acoge al tipo de negociación que requiere un mediador; **la mesa de negociación con múltiples partes**, propicia para cuando existen más de dos partes que intervienen en el proceso, incluso aunque su interés o poder sea complementario” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 110-112).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

con el proceso de la negociación, sea cual sea su forma de manifestación, esto es, se dé en el contexto mismo de la empresa o en la relación médico-paciente, por ejemplo. Tengamos en cuenta que, en el transcurso de la negociación existe una necesidad prioritaria, por parte de los intervinientes, de preservar la propia imagen la cual cuenta con una repercusión inmediata, entre otros, en el factor propiamente lingüístico.

Así, este apartado se inicia con la propuesta realizada por Grice, de añadir otras Máximas, a las ya citadas por nosotros más arriba, como la correspondiente a “Sea cortés”. A continuación, y dedicándole una mayor atención a esta cuestión dada su relevancia, se pasa a la exposición de otras contribuciones como, por ejemplo, la de Lakoff (1998), a quien se le atribuye haber inaugurado el concepto de cortesía estratégica, al tiempo que definiría en dos las principales reglas de la competencia pragmático-comunicativa, a saber, “Sea claro” y “Sea cortés”, (ésta última, como sabemos, escindida en las propuestas: “No importune”; “Ofrezca alternativas” o “Haga que el otro se sienta bien”).

Continuando con este intento por establecer aquellos puntos especialmente concebidos para la regularización del acto comunicativo y, en este caso, con finalidad en la cortesía, se trae a colación la teoría de Leech (1998) y sus recomendaciones orientadas a la evolución y mejora del proceso comunicativo que, como sabemos, son expuestas en forma de sugerencia, sobre lo que volveremos en la cuarta parte de nuestro estudio. De este modo, los autores se emplean en la definición correspondiente a las siguientes Máximas: la de Tacto, Generosidad, Aprobación, Modestia, Acuerdo y Simpatía.

No obstante, la teoría más valorada en esta obra, concibiendo su actualidad, aplicabilidad y eficacia, es la de Brown y Levinson (1987). Así, y al modo como ya lo hiciese Mulholland en su obra, es decir, tomando como base las teorías de los citados autores, pero, al mismo tiempo, llevando a cabo su propia interpretación de las mismas, Trujillo y García Gabaldón, reproducen una serie de estrategias empleadas a modo de cortesía negativa o positiva, cuya finalidad es reducir o minimizar la posible amenaza de la imagen del otro<sup>106</sup>. Una síntesis de la teoría

---

<sup>106</sup> De entre todas las estrategias señaladas por estos autores, Trujillo y García Gabaldón, encontramos una total simetría con las expuestas por Brown y Levinson en su obra *Politeness*, sobre todo en las concernientes a la cortesía negativa. Así en la obra de los últimos autores citados nos encontramos con las siguientes *strategies*: “Be indirect”; “Minimize the imposition”; “Give deference”; “Apologize”; “Impersonalize”; “Nominalize”, etc. (Brown y Levinson, 1987: 131).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

desarrollada por estos autores al respecto es la que nosotros ofrecemos en el siguiente cuadro.

<b>CORTESÍA NEGATIVA</b>	<b>CORTESÍA POSITIVA</b>
Ser indirecto.	Desearle al receptor características deseadas para uno mismo.
No ser categórico.	Atenuar la disconformidad con su discurso.
Ser pesimista.	Empleo de referencias inclusivas, como la desinencia verbal de la primera persona del plural.
Minimizar la amenaza.	Empleo de referencias indirectas o construcciones pasivas.
Pedir disculpas.	Repetición de palabras para manifestar empatía.
Impersonalizar.	Verbalización del malestar cuando surge un accidente inesperado.
Expresar que la amenaza es una regla general.	
Expresar la deuda.	

Finaliza este espacio dedicado a la síntesis de las aportaciones teóricas que se han hecho hasta el momento con respecto a la cortesía, con la aplicación de la propuesta llevada a cabo por Haverkate (1994) y su distribución de los actos de habla, según sean concebidos como actos de habla corteses (expresivos, comisivos y asertivos) o actos de habla descorteses (exhortativos). También en alusión a este autor, Haverkate, e incluido en este punto dedicado a la cortesía, Trujillo y García Gabaldón tratan sobre el concepto relativo a los “Macroactos de habla”, entendidos como “(...) aquellos actos complejos compuestos por varias secuencias comunicativas” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 145), y distinguiendo entre Macroactos realizados por una sola persona y Macroactos realizados por varios interlocutores mediante turnos de intervención, no mostrándose muy clara la inclusión de esta cuestión en este apartado dedicado a la cortesía.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

El último aspecto que nos parece apropiado destacar de la teoría desarrollada por estos autores, en consonancia con nuestros propios intereses, es el de “Insinuación”. En realidad, a simple vista, y si nos atenemos a la definición que de este concepto ofrecen estos autores, y que reproduciremos más adelante, la insinuación no se desvía mucho de la “implicatura”, en los términos pragmáticos en los que la conocemos, si bien es verdad que, por medio de dicha definición, nos damos cuenta de que la insinuación se presta a una aplicación más extensa y, en consecuencia, a una concepción más genérica del término<sup>107</sup>.

De esta forma, Trujillo y García Gabaldón se refieren a la insinuación, primero desde un punto de vista lingüístico, en tanto que “(...) enunciados indirectos realizados, pero que dan a entender voluntariamente un contenido distinto de lo expresado” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 149) y, en segundo lugar, lo hacen desde una perspectiva comunicativa, incluyendo la comunicación no verbal, y, en consecuencia, asumiendo este concepto como “(...) un comportamiento concreto y amistoso (expansivo y no agresivo) que rompe con la conducta esperada y adecuada (viola el “contrato” que rige la comunicación<sup>108</sup>)” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 149).

De esta manera, como ejemplo de la forma de asumir la insinuación lingüísticamente, se tiene en cuenta el empleo o el trato de usted con un desconocido o superior, mientras que, comunicativamente, se ejemplifica con la situación de un vendedor que regala una muestra de su producto.

Además de esta diferencia entre la forma de concebir la insinuación y el modo como nosotros conocemos la implicatura, de referencia más general que aquella, quizás podríamos añadir otra como es la finalidad, estricta, con la que

---

<sup>107</sup> Pese a todo, esta técnica o estrategia de la insinuación no es original de Trujillo y García Gabaldón, si tenemos en cuenta que ya sería empleada por Leech en su obra *Principios de Pragmática*, en donde se define de la siguiente manera: “(...) la interpretación de «ilocuciones indirectas» depende, en buena medida, de la Máxima de Relación. Esta dependencia se manifiesta en lo que he llamado estrategia de la insinuación”. Según esto, el ejemplo de estrategia de insinuación que pone Leech son las peticiones corteses cuando se construye una pregunta sobre la disposición o la habilidad de X para realizar una acción Y, en forma de “insinuación” de que uno quiere que X haga Y, por ejemplo “¿Quieres contestar al teléfono?” o “¿Podrías contestar al teléfono?” (Leech, 1998: 164).

<sup>108</sup> Quizás, en términos muy genéricos, se podría establecer una relación entre estos dos tipos de insinuaciones señaladas por Trujillo y García Gabaldón y, por otro lado, los dos tipos de implicaturas señaladas por Grice, de manera que se reconozca una relación entre las insinuaciones lingüísticas y las implicaturas convencionales, por el hecho de que éstas deriven de los términos lingüísticos únicamente. Bien es verdad que esta relación primera parece más clara que la que pudiera establecerse entre las insinuaciones comunicativas y las implicaturas conversacionales, habida cuenta de que en aquellas se incluyen también procedimientos de expresión no verbales que no parecen ser tenidos en consideración por parte de Grice en las implicaturas conversacionales.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

estos autores consideran que se ha de emplear la insinuación, y que no es otra que la persuasión. Este aspecto queda representado en otra de las definiciones de la insinuación que muestran más adelante, “(...) es un comportamiento persuasivo (verbal y no verbal), que busca conseguir la confianza y la gratitud del interlocutor” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 149).

Por último, en esta obra se ofrecen algunas técnicas de persuasión para textos y cartas empresariales que si bien no están exentas de interés y de importancia, no van a ser tratadas por nosotros, en tanto que se desvían de nuestro interés, estrictamente orientado al empleo oral de la lengua en el contexto de la empresa.

Como hemos visto, se trata de una obra de carácter íntegramente pragmático que está diseñada para el estudio de la actualización del lenguaje en una de sus formas, la negociación, tomada ésta en su sentido genérico.

De esta forma, y como propósito fundamental de la Pragmática lingüística, se pretende establecer una serie de reglas o, al menos, se considera oportuno sistematizar el citado acto de comunicación, dando muestras de que no se trata de un acto, que como otros, se pueda dar a la arbitrariedad y a la improvisación. No obstante, consideramos oportuno señalar que, si bien son traídas a colación la mayoría de las contribuciones teóricas que se han sido recogidas bajo el dominio de la Pragmática en los últimos tiempos, echamos en falta, en muchas ocasiones, tener en cuenta su aplicación al propósito mismo con el que se han expuesto es esta obra, es decir, su formulación en relación con el proceso de la negociación propiamente dicho.

### 2.2.1.2. Enfoque retórico

#### 2.2.1.2.1. Introducción y presentación de las obras

Asumida la recuperación de la Retórica en nuestro tiempo, se hace inevitable que reconozcamos en ella un cambio en cuanto a su definición y aplicación. De esta forma, la Retórica ha conseguido que se la conciba con plena vigencia y vitalidad y con un carácter plenamente flexible y adaptable a las nuevas necesidades que se corresponden con nuestro siglo. Se da, hoy día, una acepción de la Retórica como la que ponen de manifiesto Albaladejo, Chico Rico y del Río Sanz:



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Hablar de retórica hoy es hablar de persistencia y renovación de la retórica en el momento presente, es explicar un sistema que, en continua transformación, se renueva constantemente. Es hablar del recorrido histórico de la retórica y de su configuración actual, de su inserción en la sociedad y de su colaboración en la realización y expresión del ser humano. Es elucidar todos sus espacios técnicos con el fin no sólo de comprender mejor la propia retórica y sus posibilidades de orientación en el futuro, sino también de comprender y explicar diferentes aspectos de la realidad de la comunicación presente y futura (Albaladejo et al., 1998: 11).*

Consideramos que todo cuanto se podría decir como aportación a la percepción de la Retórica actual, en tanto que disciplina de carácter pragmático e interdisciplinar, ya quedó reflejado en la introducción de este estudio, dedicado a la evolución histórica de la Retórica.

Pasaremos inmediatamente a tratar la Retórica aplicada al terreno que nos interesa, a saber, la comunicación en la empresa. Así, de entre las obras y los autores que, en los últimos años, se han interesado y han escrito sobre la cuestión, nosotros nos vamos a centrar en algunos como, *La Rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise* de Jaillet (1998); *The Rhetoric of Economic* de McCloskey (1985)<sup>109</sup>; *El arte de negociar. La Retórica comercial* de Ortega Carmona (2005) y *La Comunicación oral en la empresa. Un enfoque retórico* de Leggett (1993). Junto a estas obras hemos de mencionar los siguientes artículos, de Pujante: “Hacia una caracterización de la retórica del discurso persuasivo empresarial” (2002), y de Spang: “Retórica y empresa” (2000).

Son varias las formas en las que, a modo de introducción, podríamos clasificar estas obras. Así, una primera división se daría entre aquellas que tienen

---

<sup>109</sup> Nos parece oportuno matizar que nos vamos a centrar, sobre todo, en esta obra de McCloskey, en tanto en cuanto es la obra con la que este autor inicia sus teorizaciones acerca de la posibilidad de tener en cuenta los discursos y textos de los economistas desde el punto de vista de la Retórica, así como por otras razones que desvelaremos en su momento oportuno. No obstante, y tal y como veremos más adelante, el hecho de que nos detengamos en el análisis de la obra de McCloskey, *The Rhetoric of Economic*, no nos privará de hacer anotaciones, ampliaciones y contribuciones a partir de la teoría desarrollada por este mismo autor en las otras dos obras más destacables en torno a esta cuestión, a saber, *If you're so smart: The Narrative of Economic Expertise* (1992) y la titulada *Knowledge and persuasion in economics* (1994).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

un carácter eminentemente práctico y aquellas otras que carecen de una tendencia propiamente aplicada, más bien al contrario, van dirigidas a su lectura, reflexión y ampliación de conocimientos, aunque todas ellas obedecen al cometido primordial de la instrucción comunicativa orientada a los profesionales de la empresa. Así, en un primer acercamiento se podría hacer la siguiente distinción:

-De carácter más práctico: la obra de Ortega Carmona y la de Leggett.

-De tipo teórico-práctico: las restantes, incluidos los artículos.

Por otra parte, habría que tener en cuenta también el tipo de receptor al que, especialmente, van dirigidas y, por ende, el enfoque específico que dan a su estudio. De esta manera es evidente que la obra de Jaillet y McCloskey se dirigen, estrictamente, a dos profesionales de la empresa determinados, a saber, el experto consultor y el economista, respectivamente, en concreto, a las producciones escritas de estos profesionales. Por su parte, Ortega Carmona, en tanto que concretado su estudio en el proceso de negociación, parece bastante evidente que su obra se dirige al profesional que lleva a cabo la labor comercial o, de una forma más precisa, el proceso de compra-venta. Por último, Leggett orienta toda su labor hacia la mejora de las presentaciones en la empresa, de manera que la consideramos como especialmente dirigida a directivos de las empresas.

Al hilo de esta cuestión habría que destacar dos tendencias contrarias, a saber, por un lado, la obra de Leggett que se orienta hacia las presentaciones, especialmente realizadas por los directivos, dentro de la comunicación interna de la empresa y, por el contrario, Pujante quien, habiendo reconocido la variabilidad de los tipos de discursos que se pueden dar en una empresa, orienta su artículo a la caracterización retórica de los discursos publicitarios, en tanto que prototipo de los discursos que conforman la comunicación externa de la empresa.

Por último, y como clasificación principal de estas obras y artículos, podríamos establecer una distinción según la operación retórica, en consonancia con las cinco *partes artis*<sup>110</sup> reconocidas por la antigua teoría retórica, a la que,

---

<sup>110</sup> Tal y como hacíamos mención más arriba, existe y nos consta que siempre ha existido, una cierta controversia entre el número y la denominación de las que llamamos *partes artis*. De esta forma, no nos puede sorprender el hecho de que ya Quintiliano diese a conocer tal situación de variabilidad en su libro III, (Quintiliano, 1997, III, 3, 1-15) de manera que constatase el diferente modo de asumir el número de partes de la Retórica, su orden y su consideración como partes o tareas. Nosotros, siguiendo a Albaladejo Mayordomo (Albaladejo Mayordomo, 1989 y 2005), vamos a diferenciar entre: “operaciones retóricas” o *partes artis*, que nosotros haremos corresponder con la *inuentio*, *dispositio*, *elocutio*, *memoria* y *actio*, a las que añadiremos la *intellectio* como veremos más

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

especialmente se dirigen cada una de estas obras. Esta distribución, como veremos, quedará constatada cuando profundicemos en cada una de las obras a las que dedicamos este estudio.

Así, *La Rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise* se centra, sobre todo, en la *inuentio*, aún reconociendo las restantes *partes artis*, pero llevando a cabo una especial incidencia en ella<sup>111</sup>.

En “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial”, tal y como dejará expuesto muy claramente el autor, la parte de este arte de la Retórica que se considera fundamental es la *dispositio*, puesto que la estructuración de los materiales en un discurso, desde el punto de vista de Pujante, ha de darse según el criterio básico correspondiente a su *utilitas*, y por lo tanto en consonancia con la finalidad persuasiva.

*The Rhetoric of Economic* hace ver las similitudes que existen entre el discurso propiamente económico y el discurso literario, centrándose sobre todo en lo que el autor denomina como “Speech Figures” y otros procedimientos retórico-literarios. Esto lleva a McCloskey a hacer mucho hincapié en todos los aspectos relativos a la *elocutio*.

*El arte de negociar. La Retórica comercial y La Comunicación oral en la empresa. Un enfoque retórico*, podríamos decir que tratan sobre todas las operaciones en relación con la producción y pronunciación de los discursos, incluida la *actio*, menos tratada por las restantes obras aquí citadas. En realidad, el carácter más divulgativo y práctico, si cabe, de estas dos obras hace que no se obvien aspectos que están orientados a la propia realización comunicativa como sí puede ocurrir con el resto. Es conveniente apuntar, además, que en estas dos obras en las que también tiene cabida el tratamiento de la *actio* se encuentra la justificación de esta relación si admitimos que en ellas se trata del discurso oral, frente a la obra de Jaillet o de McCloskey que basan sus teorías en los discursos escritos que se han de contextualizar, igualmente, en el ámbito de la empresa.

---

adelante, y, por otro lado las partes del discurso retórico o *partes orationis* bajo cuya denominación nosotros reconoceremos al exordio, la narración, la demostración, la refutación y la conclusión.

<sup>111</sup> Del mismo modo, Cicerón en su obra *De Inventione* haría ver la importancia de esta parte de la Retórica, lo cual dejaría sintetizado al final de su obra con las siguientes palabras: “Ahora, una vez expuesta la teoría de la argumentación apropiada para cualquier género de causa, creo que ya he hablado bastante sobre la invención retórica, la primera y la más importante de las partes de este arte. Así pues, ya que para tratar por completo de una sola parte he necesitado este libro y el anterior, y como verdaderamente este libro no es breve, hablaré de las partes que nos faltan en los otros libros siguientes” (Cicerón, 1997: 312).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

La *memoria* que, en términos generales, ha recibido menos atención por parte de los teóricos de la Retórica, sobre todo en comparación con el resto de las operaciones discursivas, consideradas como propiamente retóricas, sólo aparece tenida en cuenta, aunque no explícitamente, en obras como la de Ortega Carmona, tal y como se verá a continuación<sup>112</sup>.

No obstante, y frente a la especialización de cada una de las obras indicadas en la *partes artis* que le hemos hecho corresponder más arriba, el citado artículo de Spang con título “Retórica y empresa”, habiendo reconocido la importancia que tiene la intervención de nuestra disciplina en la mencionada organización o entidad financiera, dedica su estudio a la incidencia de las cinco *partes artis* en los discursos que se producen en su seno. De esta forma, la presentación de este estudio queda sintetizada por Spang de la siguiente manera:

*Empiezo con el cometido fundamental de la fase [se refiere a cada una de las partes artis] correspondiente; a continuación se contempla brevemente el procedimiento adecuado para realizarla, y, finalmente, se consideran los efectos secundarios, por así decirlo, que produce cada fase (Spang, 2000: 281)*

De este modo, consideramos de sumo interés la aportación realizada por todas estas obras en conjunto, sobre todo porque en ellas puede apreciarse un doble movimiento, por un lado hacia la recuperación y el reconocimiento a la vigencia de la base teórica que procede de la Retórica clásica y, por otro lado, hacia la actualización de estos planteamientos iniciales mediante su interrelación con las teorías más contemporáneas, dentro de la Lingüística, como será, sobre todo, la Pragmática.

---

<sup>112</sup> No debemos de olvidar que la *Memoria* no aparece referida en la tradición retórica prearistotélica. Así, la fundamentación técnica de un arte memorística (memoria retórica) se encuentra, según cuenta Cicerón en su *De Oratore*, en Simónides de Ceos y será en la *Rhetorica ad Herennium*, donde, por primera vez, se trate sistemáticamente de la memoria como parte de la Retórica. No obstante, es fácil constatar la escasa importancia que se le concede a esta operación retórica hoy día, si tomamos en consideración ciertas explicaciones como las que ofrece Pujante en *El hijo de la Persuasión. Quintiliano y el Estatuto Retórico*: “Quizá en la actualidad hayamos perdido el calibre de su gran importancia por haber asistido en nuestro siglo a una progresiva desatención de lo memorístico en el ámbito escolar, tras un largo periodo de deterioro durante el que la memoria era equivalente a la memorieta” (Pujante, 1999: 279).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Así, nacimiento y renacimiento, utilización y reutilización serán tenidos en cuenta en esta constatación y comprobación de la recuperación actual de la Retórica y su efectividad en todos los terrenos de carácter social y, entre ellos, en el contexto empresarial.

#### 2.2.1.2.2. Estudio de las obras

Pasamos, por lo tanto, al estudio, análisis y comentario de las obras que hemos destacado desde esta perspectiva y, para ello, comenzaremos por la de Jaillet, *La Rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise*. En esta obra el autor se sirve de todos los principios discursivos destacados y dispuestos por la Retórica clásica, tanto de carácter argumental como estilístico, para proceder al análisis y hacer las recomendaciones pertinentes en lo concerniente la producción discursiva del experto consultor<sup>113</sup>.

No obstante, y antes de proseguir, nos parece acertado definir el rol profesional del experto consultor, según Jaillet, con el propósito de que quede clarificado su participación en el contexto empresarial y su relevante labor comunicativa.

*(...) l'expert semble être celui qui détient les facultés de pouvoir dire et faire quelque chose en regard d'une situation à laquelle on lui demande de se confronter (...). L'expert est celui qui, commandité pour une tâche, produit un jugement, et que le qualificatif "éclairé" ou "pertinent" sera gagné par la mise en place d'une argumentation soutenue* (Jaillet, 1998: 22-23).

La justificación que ofrece el autor para su elección del experto consultor, y no cualquier otro profesional en relación con la empresa, se hace en la siguiente afirmación:

---

<sup>113</sup> Hemos de hacer notar que, a pesar de que nuestro propósito es el estudio de discursos empresariales en su forma oral, no nos puede pasar inadvertida la gran contribución que supone esta obra, teniendo en cuenta que su aportación no se basa en dar pautas o recomendaciones para la buena escritura de textos empresariales, tal y como veremos en muchos manuales de carácter divulgativo, sino que, en este caso, de lo que se trata es de exponer y estudiar las características retóricas que tienen los discursos de los expertos consultores, a partir de la observación y el estudio de un *corpus* de éstos en su forma escrita.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Parmi l'ensemble des activités candidates à la professionnalisation, et pour laquelle le discours tient une place déterminante, il nous semble que celle d'expert-consultant intervenant en entreprise peut être la plus intéressante. La palette de leurs interventions recouvre une diversité de champs, des plus techniques au plus "ressources humaines" alors que la trame discursive paraît très largement partagée (Jaillet, 1998: 16-17).*

Más adelante, nos encontramos con una clasificación de dichos profesionales atendiendo, en este caso, al tipo de discursos que son producidos por ellos.

1) **Le commun**. Se trata de aquel tipo de consultor que hace un discurso sin florituras, que no destaca por poseer una competencia desmesurada, y cuyos interlocutores son los operativos administrativos de las pequeñas y medianas empresas.

2) **L'artisan chausseur**. Se caracteriza por trabajar solo y por manejar ciertos contenidos de su discurso dándoles un toque particular. Sus interlocutores más importantes se sitúan en el seno de las pequeñas empresas.

3) **La haute volée**. Este tipo destaca por mostrar seguridad en cuanto a su existencia y su reconocimiento. Sobrevalora el alcance de sus métodos, así como la infalibilidad de los mismos.

Pasaremos ahora a conocer cómo es asumido por el autor el otro concepto que fundamenta esta obra, la Retórica. Con la finalidad de exponerlo de un modo explícito y sintético, vamos a reproducir los cinco puntos en los que Jaillet concibe que habrá de escindirse esta disciplina con el fin de comprobar su alcance y su contribución a la práctica comunicativa del experto consultor<sup>114</sup>.

- 1) Elle s'adresse à un auditoire.
- 2) Elle s'exprime en langue naturelle.
- 3) Ses prémisses sont vraisemblables.
- 4) Sa progression dépend de l'orateur.

---

<sup>114</sup> El propio autor hace notar que esas cinco características de la Retórica no son originales de él, sino que, antes bien, proceden de la teoría de Perelman y Olbrecht-Tyteca (1989), siendo más tarde retomadas por Reboul en su obra *Introduction à la rhétorique* (1991).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

5) Ses conclusions sont toujours contestables (Jaillet, 1998: 26).

Quedando establecidos, por lo tanto, estos dos conceptos fundamentales y prioritarios en esta obra, a saber, el concepto del experto consultor y el correspondiente a la disciplina que fundamenta nuestro estudio<sup>115</sup>, pasaremos ahora a conocer el modo como Jaillet procede a la aplicación de la teoría retórica a los discursos que son, y que se prevén, producidos por los expertos consultores. Con tal finalidad, el autor se detiene en reconocer la implicación de las conocidas *partes artis* en la práctica comunicativa de los profesionales citados, excluyendo la operación de la *memoria* de sus propósitos dado que, desde su punto de vista,

*Cette partie est tombée apparemment en désuétude, à moins que l'on considère sous cet angle tous les efforts accomplis par les concepteurs de plaquettes, ou encore de films, afin que les messages délivrés soient le plus fortement ressentis donc restent en mémoire* (Jaillet, 1998: 42).

En lo que sigue, vamos a exponer brevemente los contenidos que Jaillet hace corresponder con cada una de estas operaciones retóricas teniendo en cuenta que, en el desarrollo de su obra, se ponen de manifiesto también ciertas recomendaciones dirigidas a los expertos consultores, con la finalidad de su eficaz y futura actualización.

---

<sup>115</sup> El reconocido vínculo establecido entre la Retórica y, en concreto, el experto consultor, admite Jaillet que no ha sido original de él. Para argumentar esto, el autor indica algunas contribuciones, como las realizadas por Marquart, Trépos, Paradeise o Charron, quienes, a partir de la base de la Retórica, enfocan su estudio hacia los procedimientos que emplean los expertos científicos para ser reconocidos como tales. Se trata de la llamada *Rhetoric of inquiry*, definiéndose ésta como una vertiente de tipo sociológico. En esta línea, caben destacar otros enfoques como el de McCloskey con su estudio de la Retórica de los expertos en economía, o Moeschler y Grize quienes optan por una orientación de tipo lingüística. En concreto, McCloskey hace ver lo siguiente con respecto a la *Rhetoric of inquiry*: “The Project on Rhetoric of Inquiry («Poroi», recall, means «ways and means») was an education in intellectual tolerance –not Dr. Feelgood tolerance, live and let live by standing disengaged; more like the tolerance of married people, who must engage but also must keep from sneering at each other. It is the tolerance of a democracy. No wonder it flourishes in democratic Iowa, a state with politics that to a former resident of Massachusetts and Chicago looked in 1980 startlingly civil. Besides a bit of literary criticism and communication studies and philosophical disputation the new Iowa learned in the seminar to think about the rhetorical commitments of democracy” (McCloskey, 1994: 17).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Así, y no obviando el hecho de que para Jaillet se constituye como la operación retórica prioritaria y principal, a la *inuentio* le dedica una parte bastante extensa de su obra. De este modo, y asumiendo que en esta fase el orador ha de proceder a la selección de todo aquel material del que dependerá su futuro discurso, y sin olvidar el objetivo persuasivo que éste ha de perseguir, Jaillet se emplea en la exposición de una serie de sugerencias orientadas a cuestiones iniciales como las que nosotros vamos a presentar a continuación.

En primer lugar, se detiene en la definición del género retórico al que, desde su punto de vista, pertenece el discurso de este profesional de la empresa, llegando a la conclusión de que la división aristotélica en tres géneros (judicial, deliberativo y epidíctico), sólo tiene aplicación a la realidad histórica que define el contexto social en el que se sitúa Aristóteles, por lo que se deja entrever que la tipología de discursos producidos por el experto consultor se corresponden con un nuevo género, del que no hace ninguna puntualización ni definición. Nosotros, en la quinta parte de nuestro estudio pondremos de manifiesto nuestra propuesta sobre el género al que se corresponden los discursos empresariales.

También es preciso que en esta operación discursiva inicial, el experto consultor afiance los medios con los que habrá de poner de manifiesto los tres argumentos retóricos ya reconocidos por Aristóteles y que se concretan en, *ethos*, *pathos* y *logos*. Tal y como veremos, para Jaillet es muy importante la contribución del *ethos* del orador, en este caso experto consultor, lo cual estará en consonancia con su reconocimiento sobre la implicación ética que ha de fundamentar cualquier discurso, y también los precedentes de los expertos consultores.

Este ejercicio de selección, al que está orientada la *inuentio*, supone, además, que se lleven a cabo otro tipo de decisiones previas, tales como las relativas al tipo de pruebas que se habrán de emplear en la argumentación y los lugares y argumentos que se prestan a su actualización. De este modo, y en lo concerniente al tipo de pruebas más adecuadas, el autor realiza la aristotélica distinción entre pruebas intrínsecas y pruebas extrínsecas, considerando prioritario el empleo de las citadas en primer lugar, dado que “L’expert de l’expert est celui qui sait, tout en même temps susciter des preuves qui paraissent extrinsèques et qu’il présente comme telles, alors qu’il s’agit de preuves intrinsèques” (Jaillet, 1998: 49).



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Con respecto a los lugares o topos, Jaillet muestra la rentabilidad que supone para el experto consultor servirse, según los casos, de alguno de los siguientes: los lugares comunes, los lugares propios (que son los que verdaderamente interesan dada su especial vinculación con la pertenencia del orador a un determinado grupo profesional), o los llamados tópicos<sup>116</sup>.

Más extensa es la teoría desarrollada en torno a los argumentos que se ofrecen al dominio de los profesionales a los que se les dedica esta obra, haciendo corresponder, a cada una de las tipologías integradas en su obra, las recomendaciones oportunas sobre cuándo se ha de seleccionar uno u otro argumento, con qué medios se habrán de emplear, con qué términos se prevé su realización, etc. Expondremos, brevemente, esta tipología de argumentos, haciendo notar, en cada caso, las subtipologías que se integran en ella. Así, los cuatro tipos de argumentos principales son: los argumentos casi lógicos; los argumentos casi matemáticos (dentro de los cuales se distinguen, la transitividad, la división, la ecuación, el dilema y la definición); los argumentos fundados en la estructura de la realidad (de sucesión o causalidad, de finalidad o adelantamiento, de coexistencia, de relación simbólica y el argumento de doble jerarquía); los enlaces que fundamentan la estructura de la realidad (el ejemplo, la ilustración, el modelo y el procedimiento de la analogía) y la disociación de nociones.

Finalizado el tratamiento de la *inuentio*, pasaremos a exponer los planteamientos correspondientes con la siguiente operación retórica, la *dispositio*. Así, la sucesión exordio, narración, confirmación, digresión y peroración, fundamentarán este apartado con una explicación de cada una de estas *partes orationis* que se corresponde con la relegada por la teoría clásica, pero sobre la que se hacen los debidos apuntes de acuerdo con su actualización en sintonía con las necesidades comunicativas del experto consultor.

En la parte dedicada a la *elocutio* se pondrán de manifiesto todos los recursos de expresión de los que podría valerse el orador al que se dirige esta obra, si bien Jaillet hace una primera aclaración que pone de manifiesto que las figuras retóricas, en dominio de los expertos consultores, supone un empleo no meramente

---

<sup>116</sup> Los tópicos son definidos por el autor más delante de la siguiente manera: “Ce sont des questions que l’on pose qui vont structurer les réponses dans une continuité d’autant plus cohérente qu’elles son orientées pour déboucher sur des types de réponses prédéterminables qui correspondent à un modèle de l’entreprise (...) les modèles de l’entreprise portés par les consultants peuvent potentiellement être différents, puisque les méthodologies qu’ils portent sont différentes et donc se légitiment par des explications de l’entreprise différentes” (Jaillet, 1998: 231).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

ornamental, sino que, antes bien, está orientado a la utilidad argumental que éstos persiguen. De nuevo, y al igual que el procedimiento que seguimos con la exposición de la teoría desarrollada sobre los distintos tipos de argumentos que se compilan en esta obra, en este caso vamos a exponer la clasificación de las figuras que aparece en ella, esto sin olvidar que en su desarrollo se pone de manifiesto cuáles son los recursos más apropiados para el discurso del experto consultor, según las situaciones, pretensiones y objetivos que se persigan.

Así, los seis grupos de enunciados principales que se establecen, en torno a los cuales se clasifican las figuras correspondientes, son los siguientes: figuras de palabra, figuras de sentido, figuras de construcción, figuras de pensamiento, figuras de enunciación y figuras de argumentación.

Excluida la operación retórica correspondiente a la *memoria*, finalizamos esta exposición sobre el tratamiento que adquiere la teoría retórica en su actualización por parte del experto consultor, refiriéndonos a la *actio*. Tenemos que hacer notar que, el hecho de que este manual esté especialmente orientado al estudio de los discursos escritos, hace que en esta parte de la obra se haga hincapié en aspectos como la textura del papel, los colores usados o todo lo relativo a la tipografía que puede caracterizar estos discursos, considerando que todo ello, de alguna manera, se constituye como una forma de manifestación del propio *ethos* del autor. No obstante, y como podemos constatar en la teoría expuesta hasta el momento, todos los planteamientos realizados aparecen como válidos tanto para el discurso oral como para el discurso escrito.

Finalizado este recorrido por las operaciones discursivas que ha de tener en cuenta el productor del discurso empresarial, Jaillet se detiene en hacer las recomendaciones precisas, en este caso, orientadas al tipo de actitud que ha de mantener el experto consultor en la actualización de todas ellas. De esta forma, y tal y como poníamos en evidencia más arriba, el autor dedica un espacio bastante amplio de su obra a la cuestión del *ethos* y su influencia en el discurso empresarial<sup>117</sup>. Además, la puesta en práctica de este argumento, el *ethos*, lo trata el

---

<sup>117</sup> Recordemos al respecto las anotaciones realizadas por Perelman y Olbrech-Tyteca en su *Tratado de la argumentación*: “Esta interacción entre el orador y el discurso es, tal vez, la parte más característica de la argumentación en comparación con la demostración (...) la afirmación realizada no es, de hecho, la misma si viene de una persona o de otra; su significado cambia. No hay simplemente una transferencia de valores, sino una reinterpretación en un nuevo contexto proporcionado por lo que se sabe del supuesto autor (...). La vida del orador, en tanto que es pública, forma un largo prelude a su discurso” (Perelman y Olbrech-Tyteca, 1989: 317-320). Por su parte,

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

autor fundamentándolo en las siguientes tres actitudes, a saber, la seriedad, la experiencia y la competencia, llegando a la conclusión que nosotros exponemos a continuación:

*Le caractère du discours, le caractère de l'expert, l'éthos, c'est évidemment le sérieux. Mais "un sérieux" qui ne se suffit pas à lui-même, qui se nourrit de la compétence et de l'expérience. Chacun des trois caractères s'appuyant sur les deux autres pour fonder un ethos favorable à la démarche de l'expert-consultant (Jaillet, 1998: 93).*

Así, cada una de estas tres actitudes viene definida de forma independiente y de la siguiente manera<sup>118</sup>:

- a) **La seriedad:** se tiene en cuenta cuando se alude a las altas autoridades ("C'est avoir un avis «autorisé»") (Jaillet, 1998: 93).
- b) **La competencia:** se muestra en la capacidad del experto consultor para emplear las pruebas extrínsecas e intrínsecas que son pertinentes en relación con su argumentación.
- c) **La experiencia:** aunque se ha de poner el discurso en sintonía con el auditorio, no se descarta el empleo del argot o de cierto hermetismo, en su justa medida, cuando de lo que se trata es de hacer ver la propia experiencia.

Con este tratamiento de la materia se pone en evidencia que la Retórica desbanca el seguimiento de una lógica estricta en donde no se atisbe la implicación del elemento humano, sino que, antes bien, Jaillet pone de manifiesto que el carácter del orador es un elemento fundamental que ha de estar presente, de forma global, en la práctica discursiva del experto consultor, de lo cual, no sólo se deriva

---

Aristóteles, otra fuente ineludible de la teoría de Jaillet, apunta al respecto: "La persuasión es obtenida por el carácter personal del orador cuando el discurso es tal que nos resulta creíble por él. Creemos a los hombres buenos más completamente y más prestamente que a los otros" (Aristóteles, 1990, 1356a 10).

<sup>118</sup> González Bedoya se remite a Aristóteles para explicar la importancia del carácter del orador o *ethos* y recuerda las tres cualidades que se le atribuyen, de la siguiente manera: "El carácter del orador es digno de fe, fuera de las demostraciones, cuando posee tres cualidades: la virtud, la prudencia y la benevolencia que incluye a las otras dos" (González Bedoya, 1990: 171, vol. 2).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

la participación ética del mismo, sino que, además, ésta se asume como un recurso que hace efectiva la finalidad persuasiva que se persigue.

Finaliza esta obra con el análisis y anotaciones que hace el autor sobre algunos discursos seleccionados y procedentes de este colectivo de profesionales de la empresa, en un intento por poner en evidencia la pervivencia y la efectividad de los planteamientos retóricos. Esta valoración de la Retórica se concreta en algunas partes de esta obra como la que reproducimos a continuación,

*Pour nous la rhétorique n'est pas une entreprise de manipulation, même si elle peut l'être, elle est seulement la conséquence de l'humanité de l'Homme, sa nécessité de communiquer en mobilisant, suscitant des représentations qui rendent son discours compréhensible et a fortiori convainquant (...). Puisque la rhétorique est un moyen au service d'une entreprise de conviction, il nous semble important, peut-être est-ce même notre motivation principale, de revenir à la mise en garde contre les certitudes surtout si elles se présentent sans la qualité du doute (Jaillet, 1998: 236).*

Como podemos advertir, se trata de una obra que, aún recuperando la tradición retórica clásica, parece limitada su contribución en este sentido, puesto que se basa, única y exclusivamente, en la aportación realizada al respecto por parte de Aristóteles, al cual nos consta que llega el autor a partir de su remisión a la teoría de la Nueva Retórica de Perelman y Olbrecht-Tyteca. No obstante, bien es verdad que el autor mantiene la “plantilla” de los conocimientos retóricos clásicos que conforman la estructura doctrinal de nuestra disciplina que pretende aplicar a los discursos de los expertos consultores o, y esto nos parece más interesante, pretende que dichos profesionales las apliquen a sus comunicaciones, realizadas en el seno de la empresa.

Junto a esta obra, y dada la similitud de los contenidos con ella, tal y como veremos, hemos de destacar la contribución de McCloskey en *The Rhetoric of Economics*, donde, de nuevo, nos encontramos con la aplicación de la teoría

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

retórica a la práctica comunicativa de un profesional concreto, en este caso, el economista<sup>119</sup>.

El paralelismo existente entre estos dos autores (Jaillet y McCloskey), no tanto en el contenido de sus obras como en lo concerniente a su planteamiento estructural y externo, nos llevará a centrarnos, al igual que ocurriese en la obra de Jaillet, en el análisis de diferentes discursos, en este caso procedentes de ciertos economistas de renombre.

Asimismo, consideramos pertinente aclarar las razones que nos han llevado a detenernos más minuciosamente en esta obra de McCloskey trayendo a colación las dos restantes obras del autor, concernientes a esta cuestión (*If you're so smart: The Narrative of Economic y Knowledge and persuasion in economics*), a modo de anotaciones, aclaraciones y ampliaciones de la teoría que aparece en ella. Así, en primer lugar, y tal y como veremos inmediatamente, hemos tenido en cuenta que se trata de la primera obra del autor que intenta dar muestras de la implicación de la Retórica en la expresión de los economistas. Así, el inicio que marca esta obra hará que las restantes asienten sus principios sobre su recepción y sus repercusiones, del modo como queda reflejado en las páginas de *Knowledge and persuasion in economics*, con continuas alusiones a la obra sobre la que nos vamos a centrar, prioritariamente.

Además, nos ha parecido conveniente detenernos en la teoría de McCloskey en *The Rhetoric of Economics* precisamente en estos momentos para poner en evidencia las semejanzas que existen en el tratamiento de la cuestión de la comunicación empresarial con respecto a la obra de Jaillet, tal y como dejamos dicho más arriba.

Por lo tanto, centrándonos en *The Rhetoric of Economics*, consideramos oportuno situar este manual en el contexto teórico que le concierne dentro, inicialmente, de la tradición histórico-teórica de la Economía, de modo que podamos comprender mejor su contenido. De esta forma, hay que destacar, en primer lugar, que esta obra sea mencionada en numerosos programas de asignaturas ofertadas por las distintas universidades españolas que aparecen bajo la

---

<sup>119</sup> No cabe duda de que nuestra selección de manuales, cuyo análisis y estudio van dirigidos a determinados profesionales, son de interés en tanto que van orientados a cargos integrados en la empresa. De esta forma, hemos tenido en consideración la contribución de Jaillet con respecto al consultor empresarial y, en este caso, tendremos en cuenta la aportación realizada por McCloskey con respecto al experto economista.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

denominación de “La Retórica en la Economía”, “Metodología del análisis económico”, “Metodología” o “Historia del pensamiento económico”, por citar algunos ejemplos<sup>120</sup>. Este dato resulta de gran importancia porque pone de manifiesto la enorme aportación de McCloskey concibiendo la Retórica como una nueva metodología, (o antimetodología, tal y como él la denomina), dentro de la tradición, precisamente, metodológica e histórica de la Economía<sup>121</sup>.

Así, es constante la denuncia que lanza el autor sobre la sistemática mantenida durante largo tiempo por los economistas, caracterizada por ser preceptista y reglamentaria, lo cual afectaba también a su forma de expresión, poniéndose esto de manifiesto en distintas partes de la obra de McCloskey, desarrollándose en términos como los que siguen:

*Their official rules of speaking well, to which economists pay homage in methodological ruminations and in teaching to the young, declare them to be Scientists in the modern mode. The credo of scientific methodology, known to its critics as the “Received View”, is, roughly speaking, “positivism”. It argues that knowledge is to be modeled on the early twentieth century understanding of certain pieces of nineteenth-century and especially seventeenth-century physics. To emphasize its pervasiveness in modern thinking well beyond science, however, it is best called «modernism» (McCloskey, 1985: 5) (subrayado nuestro).*

---

<sup>120</sup> De entre las asignaturas y universidades que incluyen en su bibliografía o en su programa esta obra de McCloskey, podemos citar como más representativas las siguientes: “La Retórica de la Economía” de la Universidad Complutense de Madrid; “La Retórica en la Economía” de la Universidad de Alicante; “Modelización Económica I y II” de la Universidad de Salamanca; “Metodología” de la Universidad Carlos III de Madrid; “Metodología de la Ciencia Económica” de la Universidad de Oviedo; “Introducción a la Investigación Económica” de la Universidad de Valencia o “Historia del pensamiento económico” de la Universidad de Cantabria. Todas estas asignaturas tienen en común que son ofertadas a la Licenciatura de Ciencias Económicas. También habría que destacar el programa de doctorado de la Universidad de Barcelona, denominado: “Economía”, de entre cuyas asignaturas está la de “Temas de pensamiento económico”, ofertada en el bienio 2005-2007, que también dedica uno de sus puntos integrantes a la Retórica de McCloskey.

<sup>121</sup> García Arias (2003) y, conjuntamente, Caraballo Pou y Usabiaga Ibáñez (2004) coinciden en integrar la Retórica, en su aplicación a la Economía, dentro de la corriente del Constructivismo, (denominación ésta que procede de Backhouse), la cual se define como “(...) un moderado relativismo que es llevado al extremo del rechazo absoluto de la metodología” (2003: 33). No obstante, y a pesar de que esta obra de McCloskey, así como las otras dos citadas, se pueden tratar como manuales que dan testimonio de la evolución histórica y metodológica de la economía, nosotros las vamos a tratar desde el punto de vista que a nosotros nos interesa, es decir, teniendo en cuenta el modo como se asume la actualización de los principios teóricos de la Retórica en el discurso de los economistas.

Ante tal panorama de ineffectividad metodológica, la propuesta alternativa que presenta McCloskey es la de la Retórica, la cual garantizaría, desde el punto de vista del autor, el éxito a los economistas, en tanto que éstos comenzarían a ser valorados como personas que muestran habilidades comunicativas fundadas que le permiten persuadir (“Rhetoric is the art of speaking. More broadly, it is the study of how people persuade”, (McCloskey, 1985: 29) y desarrollar una buena conversación<sup>122</sup>.

Presentado el carácter reaccionario que define la ideología mantenida por el autor en las obras mencionadas, nos vamos a centrar en la obra que nos ocupa en donde McCloskey da cumplimiento a algunos de sus objetivos, a fin de poner en evidencia la valía y la idoneidad de la puesta en práctica de la Retórica. Para darle cumplimiento a tal propósito, el autor se extiende en sus páginas iniciales dando cuenta de aspectos como: la expansión que tiene la dimensión aplicada de esta disciplina, su influencia en ciencias consideradas tan puras como las matemáticas<sup>123</sup>, la escasez de diferencias que existen entre los propios economistas y los literarios en lo referente a su expresión y una dura defensa de la Retórica en base a todas las críticas y nefastos comentarios que se han hecho de ella, desde Platón hasta épocas muy recientes, argumentando contra ellos que no han sabido descubrir su verdadera esencia. La Retórica, por lo tanto, es asumida en los siguientes términos,

*Since the Greek flame was lit, though, the word has been used also in a broader and more amiable sense, to mean the study of all the ways of accomplishing things with language: inciting a mob to lynch*

---

<sup>122</sup> La importancia de la conversación queda puesta de relieve mediante la reproducción de las palabras del filósofo MacIntyre por parte de McCloskey, de la siguiente manera: “Conversation is so all-pervasive a feature of the human world that it tends to escape philosophical attention. Yet remove conversation from human life and what would it be? (...). For conversation, understood widely enough, is the form of human transaction in general” (McCloskey, 1994: 34).

<sup>123</sup> Muestras de que la expresión matemática y su metodología, en general, no se atiene, exclusivamente, a la metodología lógica, habrían sido puestas de manifiesto por distintos autores anteriores a McCloskey como, por ejemplo, David y Hersch de la siguiente manera: “The dominant style of Anglo-American philosophy (...) tends to perpetuate identification of the philosophy of mathematics with logic and the study of formal systems. From this standpoint, a problem of principal concern to the mathematician becomes totally invisible. This is the problem of giving a philosophical account (...) of preformal mathematics (...), including an examination of how [it] relates to and is affected by formalization (...) Informal mathematics is mathematics. Formalization is only an abstract possibility which no one would want or be able actually to carry out” (McCloskey, 1985: 33).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*the accused, to be sure, but also persuading readers of a novel that its characters breathe, of bringing scholars to accept the better argument and reject the worse* (McCloskey, 1985: 18).

No obstante, y a pesar de la importancia de la teoría desarrollada en torno a los puntos anunciados con anterioridad, nos vamos a centrar en el análisis que el autor realiza de algunas obras de importancia en el ámbito de la economía, con su propósito más inmediato de poner en evidencia que todos los profesionales de este sector han debido de recurrir, de manera consciente o inconsciente, a ciertos recursos retóricos con el fin de hacer efectivas sus argumentaciones. La acción de analizar este tipo de textos, considera el autor, es muy cercana a la labor llevada a cabo por la crítica literaria, por lo que McCloskey habla de un “rhetorical criticism” (McCloskey, 1985: 69), cuyo cometido principal será el de examinar detenidamente los razonamientos económicos llevados a cabo en los discursos de esta área, con la intención de señalar, con exactitud y del mismo modo como lo hace la exégesis literaria o filosófica, cómo éstos intentan convencer al lector. El objetivo principal de esta labor, según el autor, es la de “It is rather to see beyond the received view on its content, by examining its form” (McCloskey, 1985: 69). Teniendo en cuenta ese “rhetorical criticism” se logrará que los economistas sean más conscientes, modestos y tolerantes, frente a esa “neurosis del modernismo” que, desde el punto de vista del autor, han sufrido y están sufriendo los economistas de forma generalizada y que les impide, de algún modo, tener libertad expresiva.

Así, con este primer ejercicio de análisis, orientado al reconocimiento por parte de estos profesionales de su proximidad a nuestra disciplina, McCloskey adjunta una serie de comentarios que se han de interpretar a modo de recomendaciones para que los futuros economistas comiencen a integrar esos mismos recursos, e incluso otros, en sus discursos, advirtiéndoles de la rentabilidad que ello les puede garantizar.

Algunos de los textos que selecciona el autor para su análisis son los siguientes: *Foundations of Economics Analysis* de Samuelson (1947); un ensayo de Solow (1957); “Rational Expectations and The Theory of Price Movements” de Muth (1961), o la tesis doctoral de Fogel, *Railroads and American Economic Growth* (Fogel, 1964). En todos ellos McCloskey advierte su remisión a diferentes



◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

recursos argumentativos así como a figuras de expresión, ambos orientados a la finalidad persuasiva que distingue cualquier texto de un economista.

Tomando este objetivo como elemento prioritario, el autor distingue, dentro de lo que él denomina como “Figures of Economic Speech”, las figuras denominadas “devices literary and rhetorical” y, por otro lado, las “rhetorical alone”, división ésta que, desde nuestro punto de vista, se podría hacer corresponder con las llamadas *figurae elocutionis* y *figurae sententiae*, respectivamente, según la tradición retórica y, en concreto, la recopilación teórico-retórica llevada a cabo por Lausberg, quien haría notar lo siguiente en su magna obra:

*La diferencia entre las figurae elocutionis y las figurae sententiae radica en la concretización elocutiva; las figurae elocutionis afectan a la misma concreción lingüística (modificada precisamente mediante las figurae); las figurae sententiae rebasan la esfera de la elocutio y afectan a la concepción de los pensamientos. Por ello, las figurae elocutionis forman parte propiamente del capítulo de la elocutio, mientras que las figurae sententiae deberían estudiarse en rigor en el capítulo de la inuentio (Lausberg, 1975, vol. 2, §§ 603).*

Realizada esta puntualización, expondremos a continuación algunas de las figuras que se hacen corresponder con cada una de las tipologías señaladas. Advertimos de que las que hemos considerado como *figurae sententiae* no responden a las mantenidas por la tradición retórica en tanto que se perciben, en el caso que nos ocupa, orientadas a la labor del economista y, en consecuencia, a los argumentos de los que éste puede valerse para la producción de un discurso eficaz, esto es, persuasivo. Así, y comenzando por las figuras de expresión, según la clasificación que de las figuras lleva a cabo Lausberg (1975, vol. 2, §§ 600-910), destacan las que anotamos a continuación en tanto que aparecen más repetidas en la obra de McCloskey: la metáfora<sup>124</sup>, la alegoría, la metonimia, la sinécdoque, la ironía, la anáfora, la elipsis, el isocolón, o la diaéresis<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Las razones que encuentra el autor para justificar el reiterado empleo, por parte de los economistas, de las metáforas en su expresión, aparecen distribuidas a lo largo de esta obra, pero nosotros las recogemos aquí de la siguiente manera: “Unexamined metaphor is a substitute for

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

En lo concerniente a las figuras de pensamiento que nosotros, en este caso, las concebimos como un posible argumento que se expone para ser seleccionado por el orador en cuestión, el autor alude a las siguientes: la relajación de los supuestos, las simulaciones matemáticas, y la argumentación filosófica, entre otras. Quizás, y con el objetivo de definir y concretar este tipo de figuras señaladas por McCloskey, estos recursos de orientación argumentativa podrían encontrar su ubicación en las señaladas por Lausberg como “figuras frente al asunto”, dentro de ese grupo que conforman las figuras de pensamiento. De esta forma, el autor de la obra *Manual de Retórica literaria*, hace ver lo siguiente al respecto:

*Las figuras nacidas de enfrentarse el orador con el asunto tienen su centro de gravedad en la elaboración de la res misma, atendiendo menos a la intensificación del contacto con el público, aunque, naturalmente, la utilitas de la causa exige que las figuras frente al asunto no pierdan tampoco de vista su efecto sobre el público* (Lausberg, 1975, vol. 2, §§ 780).

Visualizando unas y otras, no es de extrañar que, casi al término de su obra, McCloskey considere aquéllas como “common topics” y éstas como “special topics of Economics” (McCloskey, 1985: 126), a pesar de que el empleo, en uno y otro caso, del concepto de tópico pueda ser discutible, teniendo en cuenta la confusión que provoca la identificación establecida entre figuras y tópicos.

Se hace evidente, con la lectura y reflexión de esta obra, que el economista puede superar la limitación impuesta por criterios tradicionales que lo inducen a la

---

thinking -which is a recommendation to examine the metaphors, not to attempt the impossible by banishing them” (...); “The case for intervention cannot be better put. And the metaphor is here an occasion for and instrument of thought, not a substitute” (...); “Metaphors evoke attitudes that are better kept in the open and under the control of reasoning” (...) y “Metaphor emphasizes certain respects in which the subject is to be compared with the modifier; in particular, it leaves out the other respects” (McCloskey, 1985: 81-84).

<sup>125</sup> En esta nómina de recursos expresivos, y siguiendo la clasificación que de ellos hace Lausberg, podemos apreciar la mezcla de figuras y de tropos. A pesar de que en muchos autores quedan diferenciados ambos, ya el propio Quintiliano haría notar los escasos límites existentes entre las figuras y los tropos de la siguiente manera: “Puesto que en el libro anterior se ha hablado acerca de los tropos, sigue ahora lo que pertenece a las «figuras», que en griego se llaman *schémata* (actitudes); un capítulo que, por la misma naturaleza de la materia, está estrechamente unido con el precedente. Pues muchos han creído que estas «figuras» eran «tropos» (...). Hasta tal punto es patente su semejanza que no es fácil distinguirlas al instante. Porque como en estos dos grupos hay algunas de sus clases que entre sí se diferencian claramente, aunque por lo general permanece, sin embargo, su vinculación a un mismo género, que consiste en que uno y la otra se apartan de un hecho inmediato y sencillamente observado...” (Quintiliano, 1997, IX, 1, 1-2).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

elaboración de argumentos plagados de números y de otros tantos recursos numéricos y matemáticos mediante los cuales, considera McCloskey, no consigue llegar al auditorio y, en consecuencia, conseguir su persuasión. A este respecto se hace necesario citar la denuncia enconada que hace el autor con respecto al empleo de las estadísticas<sup>126</sup>, en tanto que es uno de los recursos más empleados por los economistas, y en los que el autor encuentra una (falsa) objetividad que define a todos aquellos profesionales que, aún, se rigen por una metodología propiamente modernista.

Finaliza la obra de McCloskey haciendo una síntesis de las ventajas que puede comportar la adopción de la teoría retórica dentro de los dominios economistas. A continuación presentamos esos puntos principales que ponen de manifiesto la eficacia de la Retórica.

#### 1) La Retórica puede mejorar la prosa económica.

A partir de esta premisa, McCloskey reconoce la liberación del discurso y el texto del economista de su esclavitud y su subordinación al estilo deductivo propio de los artículos matemáticos y al estilo inductivo de los artículos físicos.

No obstante, se pretende también poner de manifiesto la infrecuencia con la que, en la formación de los empresarios y economistas, se les exige adecuar, renovar y cuidar la prosa que emplean, considerando al estilo, por el contrario, como algo subjetivo, personal y, por ende, no dado a ser enseñable. De esta forma, cualquier crítica sobre el estilo del discurso de una persona puede llegar a ser considerado por ésta, incluso, como un ataque personal: “Graduate programs do not teach economists to take and give criticism of writing with anything approaching

---

<sup>126</sup> Esta crítica al recurso de las estadísticas la encontramos en otras aportaciones teóricas que han tratado sobre el tipo de exposición y argumentación de los científicos. Éste es el caso de Javeau en su artículo, “De l’homme moyen à la moyenne des hommes: l’illusion statistique dans les sciences sociales” en donde se hace saber que el primer autor que lanzaría su crítica contra este recurso sería Pitirim Sorokin en una obra que, traducida al francés, se titula *Tendances et déboires de la sociologie américaine*. En este mismo artículo, y en consonancia con la cuestión, se afirma lo siguiente: “L’utilisation des statistiques, en tant que productrices de preuves, correspond bien à une pratique *rhétorique* dans le sens péjoratif que lui avait attribué Platon, souligné par Michael Meyer. C’est qu’il s’agit bien, dans la lignée des exigences de la modernité, de convaincre par la séduction et non par l’argumentation serré. Cette séduction est celle qu’est censée exercer l’outil mathématique, réduit ici à quelques recettes fort rudimentaires. C’est chiffré, donc c’est vrai” (Javeau, 1994: 65).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

good grace. Economists ideas regard criticism of their ideas: with considerable annoyance” (McCloskey, 1985: 177).

## 2) La Retórica puede mejorar la enseñanza.

De esta forma se le podrá mostrar al estudiante de Economía que esta disciplina no se basa, estrictamente, en la memorización de una serie de fórmulas, sino que va más allá de esta simplicidad. Con este criterio inicial, McCloskey, considera que, en realidad, lo que hay que enseñar es:

*(...) feeling the applicability of arguments, of seeing analogies between one application and a superficially different one, of knowing when to reason verbally and when mathematically, and of what implicit characterization of the world is most useful for correct economics* (McCloskey, 1985: 178).

Mediante esta nueva concepción de la enseñanza de la Economía se podría romper con esa cadena de transmisión basada en la “economía formal” sustentada en teoremas e implicaciones observables más que en argumentos o figuras retóricas.

## 3) La Retórica puede mejorar las relaciones con otras disciplinas.

Este carácter de interdisciplinariedad de la Economía, dada por medio de la Retórica, está sujeto al empleo de la conversación y, por ende, a la confianza de que, con el empleo de este recurso, se puede crear un “espacio” apropiado para la conversación entre los economistas, al mismo tiempo que también se reconoce la relación de éstos con personas que proceden de otros campos muy diferentes al estrictamente económico<sup>127</sup>.

## 4) La Retórica puede mejorar el razonamiento económico.

---

<sup>127</sup> Un apunte a esta cuestión de la interdisciplinariedad aparece en la obra de *Knowledge and Persuasion* de la siguiente manera: “The trade in intellectual life is precisely the use of other people’s work for one’s own: it is what goes on in interdisciplinary activity, if the activity is something more than polite acknowledgment of the other’s expertise, insulated carefully from disturbing one’s own” (McCloskey, 1994: 74).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Teniendo en cuenta la estrechez de la metodología modernista, basada en la primacía de lo externo -hechos éstos considerados, equivocadamente, como “objetivos”- McCloskey establece como alternativa tener en cuenta la contribución de la Retórica, cuya aplicación daría lugar a una serie de ventajas que encontramos distribuidas en este epígrafe, pero que nosotros enumeramos de la siguiente manera:

- a) “provide a model of self-consciousness for economics”.
- b) “would have many uses, chiefly to see what economists were doing - really doing”.
- c) “would make use of the history of economic thought, and be of some use to it in turn”.
- d) “the technique is «criticism» of science, in the sophisticated sense of an aid to understanding, for the purpose of helping the science to progress” (McCloskey, 1985: 182-183).

##### 5) La Retórica puede mejorar el carácter de los economistas.

Esta última aportación de la Retórica toma forma si es asumida la conversación como el principal método para hacer progresar a la Economía. Con la integración del diálogo y la participación colectiva en él, se considera que el economista se forjará un carácter mucho más tolerante, abierto y receptivo con respecto a la contribución del otro, aceptando sus argumentos y contribuciones personales, tanto o más objetivos y válidos que los propiamente numéricos, al tiempo que procurará que su discurso sea lo más persuasivo posible, valiéndose de los recursos retóricos que están a su disposición.

De las aportaciones de McCloskey, sobre todo en la obra que hemos tratado con profundidad, pero también en el resto, cabría destacar un importante reconocimiento de la Retórica como método más eficaz y alternativo para la progresión y el éxito que persiguen los economistas. Así, y a pesar de que sólo se tenga en cuenta la teoría retórica de forma parcial, obviando por lo tanto ciertas operaciones retóricas y ciertas matizaciones que habría sostenido tal disciplina durante toda su tradición, nos parece suficiente que se la intente rescatar y que,

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

incluso, se la presente como una forma eficaz en la labor de los economistas, lejos de las metodologías de carácter preceptista y de tan poco éxito.

La presencia de la Retórica, por lo tanto, se considera plenamente justificada en los discursos y textos de los economistas, planteándose su recurso con una finalidad muy concreta como es la persuasión, y en dos formas de manifestación determinadas y perfectamente complementarias: las figuras y otros recursos retórico-expresivos, así como, en segundo lugar, la conversación en tanto que medio para la exposición de argumentos, siempre procurando que éstos sean de índole efectiva.

Pasaremos ahora a presentar el modo de plantear la comunicación empresarial, en este caso, remitiéndonos a aquellos tratados que la proponen con una finalidad más práctica y, consecuentemente, menos teórica. De este modo, los autores de las obras que vamos a tratar prescindirán del ejercicio analítico del que se valían las contribuciones bibliográficas que venimos de comentar, sino que, por el contrario, basarán todo su desarrollo en propuestas y recomendaciones que, fundamentalmente, están orientadas a una puesta en práctica comunicativa que resulte atractiva por el modo de actuar del orador.

Así, hecha esta introducción, vamos a centrarnos, en primer lugar en la obra de Ortega Carmona, *El arte de negociar: Retórica comercial*, en donde, y al igual que ya ocurriese con las obras que comentábamos en primer lugar, la de Mulholland y Trujillo y García Gabaldón, se va a tratar la práctica negociadora, en este caso, contextualizada en la empresa, y, más precisamente, en el ejercicio de compra y venta.

En la base enunciada es en la que se sustentará, principalmente, una propuesta que denomina el autor “Retórica comercial” y que, como cabe intuir, tendrá como soporte fundamental, por un lado, la previsión de una actividad práctica, oral y ejercitable, así como, por otro lado, la interacción como modalidad más apropiada.

Con respecto a esta finalidad práctica a la que insta toda la obra de Ortega, nos parece representativo traer a colación una serie de propuestas que se integran en ella y de las que el autor hace depender todas las tácticas, metodologías, técnicas y estrategias que se irán repitiendo a lo largo de su obra. Se trata de una relación de actitudes, cualidades y defectos sobre las que teoriza para su mantenimiento o su

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

refutación, respectivamente, y que nosotros las vamos a presentar en forma de doble columna en la que se distribuyen los contenidos a modo de oposición.

<b>CUALIDADES Y APTITUDES DEL NEGOCIADOR</b>	<b>DEFECTOS EN LA COMUNICACIÓN NEGOCIADORA</b>
Escucha cortés.	Falta de optimismo en la negociación.
Presentación personal.	Falta de materiales requeridos.
Seguridad en sí mismo.	Falta de lenguaje.
Formación profesional.	Falta de lenguaje directo.
Cultura general.	Falta de lenguaje reposado.
Puntualidad.	Falta de pausas creativas.
Voluntad decidida.	Falta de instrumentos expresivos.
Información completa.	Falta de lógica en la negociación y en la venta.
Flexibilidad.	Falta de atención a las objeciones.
Contacto humano.	Falta de aceptación crítica.
Memoria.	Falta de modestia empresarial.
Buen lenguaje.	Falta de contacto visual.
	Falta de oportunidad al hacer la oferta.
	Falta de lenguaje corporal.

(Ortega Carmona, 2005: 17-47)

Como podemos percatarnos, se trata de recomendaciones que, de un modo genérico, atraviesan todo el planteamiento retórico que se presenta distribuido en las, ya conocidas, seis operaciones retóricas *intellectio*, *inuentio*, *dispositio*, *elocutio*, *memoria*, y *actio*.

Nos ha parecido adecuada la presentación de este cuadro, sintetizador de buena parte de la teoría desarrollada en la obra que nos ocupa, dado que, por un lado, el autor se remite constantemente a él en lo que resta de su obra, formulando tácticas, métodos o estrategias que se sostienen en estas recomendaciones iniciales, tal y como hemos expuesto más arriba, y, por otro lado, dado que en él ya se puede entrever ese rasgo de interacción comunicativa al que aludíamos con anterioridad, lo cual aparecerá reforzado en otros apartados de esta obra como, por ejemplo, el

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

dedicado a la conversación negociadora, centrada, sobre todo, en la exposición de una tipología de preguntas de la que se podría valer el orador en cuestión, según los casos y dadas las pretensiones o finalidades primeras que persiga con su intervención, haciendo la distinción Ortega Carmona entre: interrogaciones informativas, sugestivas, capciosas, alternativas, a la contra, provocantes, motivadoras, de control, retóricas o multiplicativas (Ortega Carmona, 2005: 100-105).

Otro ejemplo de la clara presencia de la interacción en esta obra es el establecimiento de una tipología de vías que el autor ofrece al orador comercial para que dé respuesta a las posibles objeciones realizadas. Vamos a proceder a la caracterización de cada una de las citadas vías en tanto que volveremos sobre ellas en la parte de este estudio dedicada a la elaboración de una propuesta de instrucción comunicativa orientada a un componente de la empresa en concreto. Éstas son:

- a) La vía de la contrapregunta. La objeción de un cliente, del interlocutor en general, vuelve hacia él en forma de otra pregunta que formula el propio negociador.
- b) La vía de la devolución. Con ella se pone en duda el fundamento de la objeción.
- c) La vía de la apertura. Nos permite conocer a tiempo las objeciones. Es de tipo gradual.
- d) La vía de la anticipación. Conducta ésta que suele sorprender mucho a los interlocutores, y que consiste en salir de antemano a las objeciones, antes de que éstas sean formuladas por el otro.
- e) La vía de la ventaja-desventaja. Se trata de un tipo de objeciones que se caracterizan por tener un valor objetivo. Ante este tipo de objeciones se recomienda la señalización de las ventajas antes que las desventajas.
- f) La vía del SÍ PERO, la cual ayuda a salir del paso de las objeciones. Como ejemplo se trae a colación el siguiente: “Es razonable eso que usted dice, pero...” (Ortega Carmona, 2005: 85).



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- g) La vía de la provocación. La situación más propicia para su empleo es cuando se percibe que la otra parte se encierra en un *silencio férreo*. Se advierte, no obstante, que se trata de una vía espinosa y con ciertos riesgos de tropiezo.
- h) La vía de la dilación. Consiste en no responder inmediatamente a la objeción, sino que se retrasa para otro momento.
- i) La vía de los cálculos. Un ejemplo del empleo de este tipo de vía, en la situación de negociación, es cuando el precio de un producto que muestra el negociador se divide en plazos de tiempo o en cantidades mayores o menores señalando facilidades y calidades.
- j) La vía de la dispersión. Se suele emplear cuando no interesa tomar posiciones ante una objeción, entonces, lo mejor es llevar a cabo algún tipo de distracción, como por ejemplo, recurrir a otro punto para llevar adelante el diálogo.
- k) La vía retórica. Se suele exteriorizar por medio del empleo de la clásica pregunta retórica, de modo que se obtenga la respuesta que uno desea.
- l) La vía del acoso. Es la más dura de todas, bajo su formulación se esconden intenciones no confesadas (Ortega Carmona, 2005: 124-131).

Vinculados, precisamente, con la teoría concerniente a la realización comunicativa en su modalidad interaccional, se presentan en esta obra dos conceptos clave para el autor, a saber, por un lado, la llamada “Psicología retórica” y, por otro lado, la “Ética profesional”.

De este modo, y con respecto al primero de los conceptos señalados, en la obra de Ortega aparecen enunciadas ciertas recomendaciones, en forma de tácticas, fundamentalmente, que, de algún modo, adelantan la teoría que veremos desarrollada en la parte de nuestro estudio dedicada a la perspectiva psicológica, es decir, a las obras que, partiendo de ciertos principios psicológicos, han tratado sobre la comunicación empresarial.

De esta forma, no pueden pasar por alto ciertas sugerencias que van orientadas a la presentación y definición del orador, en el transcurso del

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

intercambio comunicativo, como un ser empático, que pretende acortar distancias psicológicas con el fin más inmediato de conseguir la persuasión de su interlocutor, objetivo éste, el citado en último lugar, que no escapa de la atención, implicación y dominio de la Psicología.

Así, con la finalidad más inmediata de crear un ambiente de cordialidad, de acercamiento y proximidad es para la que están especialmente concebidas estrategias como “la afirmación del comprador” (Ortega Carmona, 2005: 55); “el empleo de un lenguaje imaginativo” (Ortega Carmona, 2005: 63); “la escucha activa” (Ortega Carmona, 2005: 117); “la estima y valoración de la otra parte” (Ortega Carmona, 2005: 119); “la facilitación de aprobaciones” (Ortega Carmona, 2005: 121), etc. que muy minuciosamente explica el autor en su obra.

Junto a esta muestra de la implicación de la Psicología en la realización comunicativa que nos ocupa, teniendo en cuenta que ésta se concibe con finalidad persuasiva, aparecen otros apartados en los que la aportación de esta ciencia se hace bastante palpable como es el caso de la recomendación hecha por el autor para el empleo de un “lenguaje emocional”, o bien la de conocer, previa a la intervención comunicativa del orador-comercial, el carácter con el que se define su interlocutor, a fin de orientar sus técnicas de un modo u otro.

Con respecto al último de los puntos citados, Ortega muestra las diferencias existentes entre una serie de “tipos<sup>128</sup>” o caracterizaciones psicológicas, teniendo en cuenta que el trato hacia ellos también variaría, si lo que se procura es su persuasión. Así, la distinción entre: “el tímido” (retraído y dubitativo, pero generalmente simpático); “el desconfiado” (se caracteriza por una predominante actitud recelosa); “el indeciso” (su expresión se materializa en formas de duda constante); “el descarado” (domina en él la actitud de desprecio y menosprecio constante por todo lo externo); “el descontento” (se caracteriza por tachar de fallo y

---

<sup>128</sup> No resulta baladí que apuntemos en estos momentos la descripción de caracteres que llevará a cabo Quintiliano en sus *Institutio Oratoria*. Esta distinción de “tipos” psicológicos será un aspecto muy repetido, con más o menos precisión y definición científica, según se trate de obras de corte psicológica o manuales derivados de la línea de consultoría y, por ende, divulgativos. Así, Quintiliano hace ver lo siguiente: “No es poco significativo que hablemos también en las Escuelas de retórica sobre aquellos *éthe* –descripciones de caracteres-, en los que ordinariamente trazamos los tipos del palurdo, del supersticioso, del avaro, del tímido, según el estado de sus respectivas situaciones; porque si los *éthe* representan los modos de conducta, de ellos sacamos la forma de discurso, cuando los reproducimos” (Quintiliano, 1997, VI, 2, 17). Traer a colación esta cita de Quintiliano en el análisis de la obra de Ortega Carmona se justifica por el hecho de que el autor de este estudio es un gran conocedor de toda la tradición clásica y, sobre todo, de Quintiliano habiendo procedido a la traducción y edición de su obra, siendo ésta, precisamente, la edición que nosotros seguimos en nuestro estudio.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

defecto nimiedades sin importancia); “el fanfarrón” (promulga exigencias y condiciones que resultan inaceptables a cualquier negociador); “el pagado de sí mismo” (bajo una capa de creer saberlo todo y en toda ocasión, se encuentra la verdadera personalidad de este tipo de personas que, en realidad, se caracterizan por ser inseguras y tímidas); “el locuaz” (con un tono generalmente campechano y simpático, lo que se busca en realidad es el reconocimiento administrativo); “el razonador” (se caracteriza por la mesura y el carácter lógico de sus respuestas) o “el afable” (persona objetiva, agradable en sus palabras, dispuesto a escuchar en todo momento y deseoso de hacer la negociación ociosa) (Ortega Carmona, 2005: 75-89), supone desarrollar técnicas también distintas y apropiadas para la captación de su atención y, finalmente, para conseguir “(...) llevar a la razón y sensibilidad del otro la más fina impresión de que la decisión última ha de ser libre y no forzada” (Ortega Carmona, 2005: 14).

Por último, y con respecto al segundo de los conceptos que adelantábamos con anterioridad en relación con la interacción comunicativa, Ortega insta al orador comercial a que dé muestras en su contribución, de unos profundos principios éticos<sup>129</sup> que le lleven al recurso constante de la verdad y a la muestra de seguridad en lo que dice. La llamada a que el orador en cuestión realice este tipo de aportación queda puesta de manifiesto en citas como la que reproducimos a continuación de Ortega Carmona:

---

<sup>129</sup> Parece constatable que, en paralelo con la actualización y desarrollo de la teoría retórica en la actualidad, se está apelando a la necesaria participación de unos fundados principios éticos del orador. Tengamos en cuenta que la Retórica está orientada a la realización comunicativa y, por lo tanto, a la evaluación de la propia implicación del orador y de sus actitudes. Entre los autores actuales que reafirman la importancia de esta contribución en la realización comunicativa, hay que destacar algunos como López Eire quien lo hacen notar de la siguiente manera: “Aplicando, pues, los principios propugnados por Habermas, podríamos decir que con esta orientación de la ética del discurso comunicativo ha surgido una retórica ética, que exige decir siempre la verdad en la presentación de las circunstancias al hacer una afirmación, y presupone la rectitud en el establecimiento de relaciones interpersonales cuando se hace, por ejemplo, una promesa, y se obliga a la veracidad más absoluta al hacer el orador una representación de su propia personalidad, con lo que lo teórico (la presentación de las circunstancias y los hechos) y lo estético (la representación que realiza el orador), regidos respectivamente por la verdad y la veracidad, coinciden con lo moral-práctico que se da en el establecimiento de relaciones interpersonales entre el comunicador y su público que siempre han de estar presididas por la rectitud y la lealtad” (López Eire, 2000: 96-97) (subrayado nuestro). También Laborda insta al mantenimiento de las condiciones de asertividad, empatía y autoestima en la actualización retórica, adhiriéndolas a, por un lado, el principio clásico de la ética del hablante y, por otro lado, a la teoría desarrollada por Leech con respecto a la cortesía dialógica (Laborda, 1996: 28 y 88 respectivamente). Nosotros, en la cuarta parte de nuestro estudio, abordaremos esta cuestión del componente ético vinculado, en este caso, a las convergencias que se dan entre la Retórica y la Pragmática.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*El negociador, cabal y ético, está obligado a ofrecer seguridad y verdad: la seguridad de aquello en lo que él cree y representa, y la verdad -realidad y calidad de la oferta- al servicio del hombre. Las técnicas retóricas no son artificios para transmitir seguridades y simular verdades (Ortega Carmona, 2005: 16).*

Otra de las cuestiones sobre la que se hace necesario que nos detengamos brevemente es la que aparece tratada en un apartado de la obra que nos ocupa, en donde se trata de una de las operaciones retóricas de gran importancia. Nos referimos al espacio dedicado a la estructuración del discurso que, de algún modo, nos recuerda a la teoría retórica desarrollada en torno a la *dispositio*. De hecho, Ortega advierte de la necesidad de mantener la siguiente estructura del discurso: introducción, narración, demostración y conclusión, trazándose así un esquema muy próximo al que responden las *partes orationis* siguientes: exordio, narración, demostración y epílogo.

En síntesis, estas son las recomendaciones que Ortega integra en torno a cada una de las citadas partes de la estructura discursiva:

- a) Introducción. Con ella se pretende granjear la simpatía, la atención y la voluntad del público.
- b) Narración. Se trata de una fase en la que se pretende presentar los rasgos más sobresalientes del negocio o del producto. Como recomendaciones dadas se pretende que ésta sea breve, clara y objetiva.
- c) Demostración. Es una fase de presentación de los argumentos principales de la oferta.
- d) Conclusión. Fase final de la oferta en la que se intenta recuperar los sentimientos de simpatía.

Finalizamos este resumen sobre el modo como es tratada la cuestión relativa a la comunicación empresarial por parte de Ortega Carmona, mostrando una serie de cuestiones que se integran en esta obra en torno a la comunicación no verbal, en concreto, en torno a la proxémica o distancia comunicativa, que nos parecen de interés subrayarlas puesto que serán traídas a colación por nosotros cuando tratemos de establecer nuestra propuesta de instrucción. La razón que,

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

fundamentalmente, justifica que recurramos a la presentación del tratamiento que le concede Ortega Carmona a la cuestión de la distancia, queda justificada si tenemos en cuenta que, si bien su teoría parte de planteamientos de conocimiento generalizado como son los de Hall, en este caso éstos aparecen adaptados a la negociación propiamente comercial y, por lo tanto, se circunscriben a los dominios de la empresa<sup>130</sup>.

- 1) **Distancia mínima.** Es la zona de Directores y Jefes cuando hablan a sus secretarios. El contacto con mirada es aquí casi imposible y la proximidad se hace apremiante.
- 2) **Distancia personal.** Es el marco ideal para el transcurso de la conversación. Al lado derecho siempre se dispone a la persona más significativa, mientras que ocupar el lugar central puede resultar desfavorable, por múltiples razones.
- 3) **Distancia negociadora.** Es la propia de conversaciones oficiales y socio-comerciales.
- 4) **Distancia pública.** Adecuada para conferencias, discursos, informes generales, balances anuales a los socios, etc. Este tipo de distancia se suele orientar de modo que quien habla contemple con facilidad la primera fila de asientos. Desde esta posición es desde donde el lenguaje corpóreo de manos y gestos se ejerce con la mayor comodidad y maestría (Ortega Carmona, 2005: 105-109).

---

<sup>130</sup> También podemos apreciar algunas diferencias en lo concerniente a las medidas que representan cada una de estas distancias con respecto a las establecidas por Hall. Así el planteamiento de éste último se da en los siguientes términos:

- Distancia Íntima: Modo cercano: de cuerpo a cuerpo. Modo alejado: de 15 a 40 cm.
- Distancia Personal: Modo cercano: de 45 a 74 cm. Modo alejado: de 75 a 125 cm.
- Distancia Social: Modo cercano: de 1'25 m a 2'10 m. Modo alejado: de 2'10 m a 3'60 m.
- Distancia Pública: Modo cercano: de 3'60 m a 7'50 m. Modo alejado: de 7'50 m o más (Hall, 1968: 87).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Junto al tratamiento de la distancia, en la obra que nos ocupa, se plantea un minucioso estudio sobre la comunicación no verbal, concretada en la exposición de una serie de gestos y ademanes (un total de cuarenta y siete) que se prevén del dominio del orador comercial. En su planteamiento sobre la cuestión citada, Ortega Carmona intenta establecer una correspondencia entre el gesto o ademán en cuestión y el significado que, de forma generalizada, se le atribuye<sup>131</sup> (Ortega Carmona, 2005: 110-121).

Como podemos comprobar se trata de una obra de carácter práctico que sigue la estructura y los contenidos propios de los manuales divulgativos, si bien, en el caso de la obra que nos ocupa, se hace un mayor hincapié en el estudio del discurso propiamente dicho, hecho éste que lo diferencia de los manuales de divulgación, más orientados a los factores externos de este acto comunicativo, como son los relativos a su gestión o su funcionamiento. Asimismo, podríamos señalar otra diferencia palpable y sobresaliente entre esta obra de Ortega Carmona y el resto de manuales divulgativos, y es el hecho de que en ésta se parta de unos conceptos teóricos, de índole retórica, muy bien asentados a los que se les concede un especial tratamiento de carácter ético-psicológico.

Por otro lado, el aspecto meramente práctico de esta obra, se corresponde con esa intención de llegar a todo tipo de lectores interesados, pretensión ésta que hace que el autor intente que su materia se ponga a disposición de cualquier lector de un modo bastante atenuado, asequible y ameno, si bien, tras dicho material teórico, se esconden unos vastos conocimientos retóricos que los soportan<sup>132</sup>. No obstante, a lo largo de todo el tratado se reitera la estructuración de todo el material

---

<sup>131</sup> Contra esta tendencia, orientada al establecimiento de un significado a ciertos ademanes o gestos, hay que destacar el ensayo de Nick Morgan “La verdad que se esconde tras la sonrisa y otros mitos. Leer el lenguaje corporal es importante, pero las señales pueden ser engañosas” (Nick Morgan, 2004), donde el autor desmiente los tópicos mantenidos con respecto a ciertos gestos frecuentes como: el contacto visual como elemento de una relación mejor, las manos detrás de la espalda para demostrar más poder, la sonrisa como forma de mostrarse más feliz, colocar las manos “formando una torre” como muestra de intelectualidad, etc. Asimismo, otros autores arremeten con dureza contra ese propósito de atribuirle a cada parte del cuerpo y su actualización un significado. Éste es el caso de Birdwhistell: “Los trabajos que explicitan el sentido depositado intencionalmente en el cuerpo interesan antes que nada al folklórico, no al antropólogo. [En ellos] el cuerpo se descuartiza como un carnero en el matadero y se asigna a cada «pedazo» una significación precisa, independientemente de todo contexto. Cada gesto recibe una etiqueta que reviste al tiempo, a la cultura y a los distintos usuarios” (Birdwhistell, 1970: 69).

<sup>132</sup> Hay que hacer notar que el lector interesado en esta obra será aquel que deba llevar a la práctica los aspectos que en ella aparecen, esto es el negociador o vendedor de una empresa o negocio, si bien se le reconocen a este receptor evidentes desconocimientos de cuestiones propiamente humanísticas y, por ende de conocimientos derivados de las teorías retóricas clásicas, que sí nos consta que posee el autor de este libro.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

teórico mediante su disposición en puntos que responden a las denominaciones de: “técnicas”; “vías”; “métodos”; “tácticas”; “objetivos”, etc. que apuntan a una fácil captación de contenidos y, sobre todo, a una amena y exitosa puesta en práctica. Del mismo modo, y afianzando esta idea de hacer más asequible esta materia y, consecuentemente, exponerla para todos los públicos interesados, nos encontramos con que el autor la suele disponer en cuadros-resumen, con enunciados a modo de ejemplo o acompañada de una esquematización de los contenidos adecuándose, óptimamente, a las necesidades de aquel que recurre a esta obra para mejorar su práctica profesional de la negociación con la precisión de suplir sus carencias comunicativas.

El otro ejemplo de trabajo orientado a la práctica comunicativa es el de Leggett, *Comunicación oral en la empresa. Un enfoque retórico*.

Frente al contenido de las tres obras que hemos analizado hasta el momento, dentro de este enfoque retórico, la que nos ocupa no se presenta especialmente orientada a la formación comunicativa de un profesional de la empresa determinado sino que, por el contrario, las recomendaciones y sugerencias que en ella se integran tienen como objetivo la instrucción para la elaboración de presentaciones que resulten efectivas y eficaces, dentro, eso sí, del contexto empresarial, sin importar el profesional concreto que ha de proceder a su empleo, aunque nosotros intuimos que éstas pueden ser de interés y utilidad, sobre todo, para el directivo empresarial, del modo como lo hicimos ver más arriba.

De esta forma, Leggett procede a la distinción de los dos tipos de presentaciones que pueden tener cabida en el seno de la empresa, como son, la informativa y la persuasiva. Así, y prescindiendo de toda la teoría desarrollada en torno a la puesta en escena de estas dos realizaciones comunicativas concretas (nos referimos al espacio dedicado en esta obra al estudio de los medios audiovisuales que se consideran más eficaces, el estudio del espacio y su disposición en consonancia con el tipo de presentación que se trate, las cuestiones relativas a la preparación psicológica del orador, etc.), nos vamos a centrar en la teoría dedicada al desarrollo argumentativo de las citadas presentaciones.

Según esto, y centrándonos ya en lo concerniente a la primera de las presentaciones citadas, la informativa, Leggett la caracteriza según los siguientes criterios:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*En las presentaciones informativas se persigue informar al auditorio sobre un asunto concreto, bien definido, tal como procedimientos contables, informes financieros, desarrollo de líneas de productos u orientaciones de marketing. Por norma general, se supone en el auditorio un interés en el tema expuesto, los asistentes desean ser informados y no se producen discusiones en el transcurso de la presentación (Leggett, 1993: 47).*

Como cabe percatarse, se trata de presentaciones con un único cometido principal, el informativo, lo que, en consecuencia, llevará al autor a la incorporación de recomendaciones que contribuyan a la finalidad señalada y que se caractericen por su impersonalidad y, si cabe, su objetividad.

Así, la estructuración de este tipo de discursos, Leggett la plantea a partir de la distinción entre:

- 1) Título. Como presentación de la idea central.
- 2) Introducción. Se insta al empleo de todo aquello que pueda crear en el auditorio el estado de ánimo adecuado: anécdotas personales, lanzar preguntas, citas sorprendentes, etc.
- 3) Núcleo de la presentación. El cual si se organiza siguiendo una orientación deductiva, habrá de seguir los siguientes puntos marcados:
  - a) **Primer punto**: Frase que expresa el tema; apoyo de la idea; Introducción al segundo punto.
  - b) **Segundo punto**: Frase que expresa el tema; apoyo de la idea; Introducción al tercer punto.
  - c) **Tercer punto**: Frase que expresa el tema; Apoyo de la idea.
- 4) Conclusión: resumen general de la presentación.
- 5) Recomendación (si la hubiere) (Leggett, 1993: 48-49).

Desde nuestro punto de vista, y, quizás llevados por los presupuestos a los que conducen el título de la obra, matizado con el enunciado “Un enfoque retórico”, nos parece que el autor, en el tratamiento de esta cuestión sobre la estructuración de las presentaciones informativas, podría haberse servido de ciertos





- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Pasaremos ahora a mostrar el tratamiento que le concede Leggett a las presentaciones persuasivas<sup>133</sup>, sobre las cuales, como veremos, se hace notar la implicación del elemento humano y, en consecuencia, la intercesión de factores que trasvasan el límite de lo estrictamente racional y lógico que, en cierto modo, ha quedado reflejado en la descripción de la presentación informativa. En este caso, y al hilo de lo que acabamos de apuntar, el autor pasa a poner de manifiesto la contribución de los tres medios de argumentación, de procedencia aristotélica, y que son: el *logos*, el *pathos* y el *ethos*, según el orden en el que van a ser tratados.

De este modo, y frente a los dos restantes argumentos citados, intuimos en el *logos* la implicación de aspectos de carácter racional y, precisamente, lógico muy próximos, por lo tanto, a los definidos en relación con las presentaciones informativas. Para la concreción de esta cuestión, el autor se basa, simplemente, en la enumeración de una serie de razonamientos en los que se extiende para explicar cómo pueden ser actualizados, según los casos. Estos razonamientos aparecen clasificados, según su modo de proceder, concretándose de la siguiente manera:

**Razonamiento mediante ejemplos.** Por medio de los resultados estadísticos obtenidos se prueba la validez de una prueba o autoridad.

**Razonamiento mediante señales.** Que se da por medio del comportamiento del orador.

**Razonamiento mediante una causa.** Se identifica el resultado de alguna acción o de algún problema en particular y se argumenta refiriéndose al efecto.

**Razonamiento mediante analogía.** La persuasión, en este caso, se pretende lograr mediante el sistema de proporcionar al oyente nombres específicos de individuos o compañías cuyos buenos resultados son claramente visibles para él (Leggett, 1993: 68).

No obstante, y con el fin de solventar la frialdad metodológica a la que evoca el empleo de este tipo de argumentos de tipo lógico, Leggett atiende también

---

<sup>133</sup> Resulta bastante curioso que el autor de esta obra inste al empleo de los conceptos “retórica” y “persuasión” de forma indistinta presentando, en consecuencia, una, errada desde nuestro punto de vista, identificación entre ambos. Esta confusión aparece recogida, entre otras, en la siguiente afirmación: “Desde luego, el estudio de la persuasión (o retórica, como también se la denomina a menudo), y de las comunicaciones no es un producto de nuestra moderna sociedad de consumo” (Leggett, 1993: 67) (subrayado nuestro). Bien es verdad que la vinculación entre ambos términos es ineludible, pero esto no puede llevar a la identificación de los mismos. Desde nuestro punto de vista, y siguiendo principalmente a Aristóteles, la Retórica ha de concebirse como un arte que tiene como principal objeto de estudio la persuasión o, mejor aún, los medios que llevan a la persuasión, pero no es la persuasión misma.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

a la necesidad de ofrecer ciertas recomendaciones que pretenden implicar aspectos tan humanos como la emoción del auditorio (*pathos*) o el carácter del propio orador (*ethos*).

De esta forma, y con respecto al primero de los aspectos citados, el autor recomienda al orador la integración en su discurso de elementos que estén especialmente orientados a la lista de valores que se consideren pertinentes, según la época histórica y que, por ende, sean los tenidos en estima por el auditorio en cuestión. La finalidad que se persigue con esta apelación a los valores propios de una época o momento histórico, es muy simple<sup>134</sup>, “(...) intentar satisfacer las propias creencias, deseos, necesidades o instintos” (Leggett, 1993: 69). Como recurso útil al respecto, se trae a colación la teoría de Maslow y su enumeración de aquellos valores en los que, de forma generalizada y de un modo más o menos extenso, todos los hombres se ven representados. Tal y como veremos, más adelante se hará necesario que volvamos sobre esta teoría de Maslow.

En el tratamiento del *ethos*, recurso de importante aportación en el proceso persuasivo que describe la presentación que estamos tratando, de nuevo, nos encontramos con la implicación de aspectos de tipo ético a los que se insta con la finalidad de transparentar en el discurso el carácter del orador y, en consecuencia, lograr atraer al propio terreno al auditorio en cuestión. Asimismo, y de una forma bastante próxima a como ya lo veríamos en la teoría de Jaillet, el *ethos* del orador, en el caso que nos ocupa, se considera dividido en tres puntos fundamentales: la formalidad (“seriedad” en Jaillet), la competencia (del mismo modo anunciada en Jaillet) y la convicción (“experiencia”, en términos del autor francés).

Tal y como cabe prever, con el reconocimiento de la integración de estos dos elementos que acabamos de citar, no se olvida la contribución de ciertos aspectos de corte psicológica que se acogen a la participación del elemento humano

---

<sup>134</sup> La intervención de los valores en la argumentación también es reconocida, desde un punto de vista filosófico, por González Bedoya, considerando como fundamental su presencia en el pensamiento político, jurídico y filosófico. De hecho, afirma González Bedoya, su negación total supone el recurso a la fuerza bruta como base relacional. Asimismo, y con respecto a la validez universal, o no, de los valores, el autor apunta lo siguiente: “Los valores «absolutos» como la verdad, el bien, la belleza, sólo son universales en la medida en que se les considere como esquemas vacíos, sin especificar, sin llenar de contenido; para Dupréel son medios de persuasión, instrumentos espirituales para argumentar. Si se les precisa o concreta, sólo son válidos para auditorios particulares; pero si se les encuadra en valores universales por su vaguedad, entonces se consiguen elecciones de una generalidad cada vez mayor, valorizando el acuerdo universal como meta ideal” (González Bedoya, 1990: 106, vol. 2). No cabe duda, por lo tanto, de que la inclusión de una referencia a estos valores, unánimemente admitidos, puede convertirse en un método bastante eficaz para la persuasión.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

en la expresión comunicativa, y más aún en su acepción persuasiva, tal y como veíamos en la obra de Ortega. De esta forma, el autor insta a que el orador se valga de todos aquellos recursos psicológicos que tenga a su alcance con el fin de que el auditorio no quede recluido en una situación de pasividad sino que, antes bien, se implique en el desarrollo mismo del discurso.

Finaliza esta obra con la propuesta de una serie de ejercicios prácticos que tienen como principal objetivo la aplicación de la teoría desarrollada hasta el momento. Esta propuesta, junto con los ejercicios y cuestiones que se presentan a lo largo de esta obra, contribuyen al planteamiento de esta obra como una obra de carácter eminentemente práctico-pedagógico.

Damos por concluido este apartado, dedicado al tratamiento que se le ha concedido a la comunicación empresarial desde planteamientos de procedencia retórica y en forma de libro, con el estudio de los dos artículos que citábamos con anterioridad, el de Pujante, “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial” y el de Spang, “Retórica y empresa”. Nuestro modo de presentarlos será de forma conjunta dada las similitudes existentes entre ambos artículos.

Así, lo primero que es digno de destacar es que, en los dos artículos, reconocemos el propósito imperante de poner de manifiesto la vigencia de los planteamientos retóricos mediante su aplicación a discursos de tanta actualidad como son los producidos en la empresa, -“(...) el ámbito empresarial moderno tiene en la Retórica clásica un apoyo inestimable”, hará ver Pujante (2002: 64). No nos pueden sorprender, por lo tanto, afirmaciones como las que hace Spang en su artículo y que reproducimos a continuación, en un intento de sintetizar todas las cualidades que la Retórica ofrece con finalidad en solventar ciertas carencias comunicativas que se perciben en el seno de la empresa,

*Tiene vocación de visión de conjunto y de coherencia. Lo suyo es abarcar un tema, presentar un ámbito en sus implicaciones, crear cohesión, ordenar con lógica, comunicar con éxito y llegar eficazmente a todos los públicos. Es globalizante por las capacidades que fomenta, por las habilidades que crea en los que la dominan y practican (...). La retórica es instrumental y adaptable a muchas circunstancias diversas (...). Además tiene una virtud muy*

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*apreciada no sólo en el mundo empresarial: la capacidad de motivar* (Spang, 2000: 279).

No cabe duda de que, según lo que acabamos de apuntar, estas dos contribuciones se convertirán en material de primera mano cuando, en la quinta parte de este estudio, procedamos a la formulación de nuestra propuesta formativa. De este modo, y a pesar de que acogamos como base fundamental las ideas que aquí aparecen recogidas, habremos de proceder a completar la teoría desarrollada por Pujante y Spang en los artículos que nos ocupan, dado el tratamiento tan genérico que estos autores han hecho de esta cuestión teniendo en cuenta la necesidad de ajustarse a las dimensiones de un artículo.

Así, y según lo que adeantábamos, a lo largo de estos dos textos vemos cómo se rescatan ciertos contenidos de procedencia retórica que se intentan aplicar a la producción comunicativa del entorno profesional. Entre estos contenidos hemos de destacar, la teoría de los géneros (de entre los cuales, Pujante considera que es el deliberativo el que se corresponde con la realidad comunicativa de la empresa); la teoría de los estados de la causa (a partir de la cual, Pujante selecciona el estado de la cualificación como el más proclive para la elaboración de los distintos discursos empresariales), así como las cinco *partes artis* (en este caso: *inuentio, dispositio, elocutio, memoria y actio*), que Spang identifica en la producción comunicativa de la empresa.

De este modo, y con respecto al último de los puntos que hemos enunciado, el relativo a las operaciones retóricas, el citado autor las analiza y aplica teniendo en cuenta los siguientes puntos: en primer lugar se lleva a cabo su definición, mostrando especial atención sobre la cuestión relativa a los dominios que implica esa operación retórica en particular; en segundo lugar se atiende a la cuestión siguiente: ¿qué se ha de tener en cuenta para la actualización de dicha operación retórica?; seguidamente, se pasa a tratar el cómo (¿cómo se puede actualizar dicha *parte artis* en la comunicación empresarial?) y, por último, se intentan establecer las consecuencias (beneficios) que se obtienen mediante su actualización por parte del orador en cuestión.

Como cabe suponer, estos puntos que hemos expuesto no se hacen explícitos en el artículo de Spang, si bien podemos entresacarlos de su modo de tratar y plantear su propuesta formativa, centrada en las operaciones de elaboración

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

y pronunciación del discurso en cuestión. Así, y a modo de ejemplo, vamos a presentar a continuación las definiciones que se vinculan con cada una de las operaciones retóricas:

<i>PARTE ARTIS</i>	DEFINICIÓN
<i>Inuentio</i>	“¿Qué datos e informaciones son relevantes para la comunicación que pretendo realizar y para el público al que me dirijo?; ¿Dónde encuentro ese material?” (Spang, 2000: 281).
<i>Dispositio</i>	“Agrupación eficiente de las ideas e informaciones encontradas en la primera fase” (Spang, 2000: 282).
<i>Elocutio</i>	“La eficaz y persuasiva formulación de las ideas e informaciones encontradas y ordenadas en las dos fases anteriores” (Spang, 2000: 284).
<i>Memoria</i>	“Dominio del discurso libre” (Spang, 2000: 285).
<i>Actio</i>	“Ponderar la forma adecuada de pronunciar las palabras y oraciones de la comunicación y el comportamiento durante la presentación” (Spang, 2000: 287).

Frente al tratamiento de estas cinco operaciones retóricas, Pujante se centra sobre todo en la *dispositio*, aunque reconozca la influencia de las restantes operaciones retóricas como son la *inuentio* y la *elocutio*, tal y como nosotros adelantábamos con anterioridad, distinguiendo entre dos tipos de posibles estructuraciones del discurso, de las que dependerán, en buena medida, las estrategias persuasivas empleadas:

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- 1) La disposición interpretativa, de la que se derivan las estrategias destinadas a la exposición del asunto que se aborda.
- 2) La disposición estratégico-persuasiva que conduce al empleo de estrategias dirigidas a la convicción y la persuasión (Pujante, 2002: 68).

Asimismo, otra diferencia que se hace palpable en el contenido y los propósitos de los artículos que estamos tratando, es los tipos de discursos en los que centran sus teorías y, en consecuencia, la aplicación de las mismas. Así, y a pesar de que Pujante advierte de la existencia de dos “espacios comunicativos” en relación con la actividad empresarial (comunicación interna y comunicación externa), sus propuestas sólo irán orientadas a la comunicación externa, más concretamente, a los discursos publicitarios, considerados como los discursos empresariales de orientación externa por antonomasia. De este modo, Pujante aplica la teoría retórica que nosotros mencionábamos más arriba a los siguientes discursos: los mensajes publicitarios sobre la propia empresa, los mensajes publicitarios para la adquisición de empleados y los mensajes publicitarios orientados a la venta de productos de la empresa.

Frente a esta acotación de los discursos empresariales y, por ende de la actividad comunicativa, Spang admite que la Retórica tiene en la empresa una doble dimensión aplicada, a saber, por una parte la relativa a aplicaciones de tipo **directas**, que se ponen de manifiesto en las múltiples comunicaciones verbales que se producen continuamente en cada empresa (ya sean éstas en forma oral: todo lo referido a compras, fabricación, servicios, ventas, contabilidad, etc.; llamadas telefónicas; presentación de nuevos proyectos o productos; presentación de un nuevo colaborador; entrevistas de trabajo o informes de cualquier índole; conferencias, etc., ya sean en forma escrita: cartas; fax o correo electrónico; informes y balances; instrucciones de uso; o anuncios publicitarios).

Por otra parte, también tiene en cuenta Spang aquellas aplicaciones de tipo **indirectas** que repercuten en una mejora del rendimiento y de la eficacia de los colaboradores y, por lo tanto, de la empresa en su conjunto (en este punto parece referirse el autor a la formación lingüística e intelectual de los colaboradores; a la dotación, para aquellos que la empleen, de un sentido del orden, de la coherencia y de la capacidad organizativa; y, por último, la ayuda a “llegar” dentro y fuera de la empresa).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

### 2.2.1.3. Enfoque lingüístico-aplicado

#### 2.2.1.3.1. Introducción y presentación de las obras

Los textos que incluimos en este apartado son los siguientes: *Análisis del discurso. Competencia discursiva en ámbitos profesionales: El contexto de la empresa* de Dolón y Suau (1997) y la recopilación de estudios que realiza van Hooft Comajuncosas bajo el título *Textos y discursos de especialidad. El español de los negocios* (van Hooft Comajuncosas, 2004), así como otros muchos artículos que traeremos a colación al hilo del desarrollo de esta parte de nuestro estudio como, por ejemplo, algunos de los que se integran en la obra *La enseñanza/aprendizaje del español con fines específicos* que coordina Gómez de Enterría (2001).

Consideramos que estas obras responden perfectamente a la orientación de la Lingüística Aplicada, (en su vertiente pedagógica), si tenemos en cuenta la definición que, de esta disciplina, lleva a cabo Calvo Pérez (1994) valiéndose del *Diccionario de Lingüística* de Dubois *et al.*: “Es el conjunto de investigaciones que utilizan los procedimientos de la Lingüística propiamente dicha para resolver ciertos problemas de la vida cotidiana y profesional y ciertos problemas que plantean otras disciplinas” (Dubois *et. al* 1998).

A partir de esta definición, Calvo Pérez extrae las siguientes características a las que, a su entender, responde la Lingüística Aplicada (LA):

*(...) utilidad, valor práctico, sentido heteroteleológico, intedisciplinariedad y variedad. En efecto, la LA es una ciencia para, desde el momento en que está en función de unos objetivos externos como puedan ser los pedagógicos (enseñanza de lenguas), los tecnológicos (lenguaje computerizada) o los terapéuticos (logopedia, etc)* (Calvo Pérez, 1994: 323).

De esta forma, en las obras antes mencionadas podemos apreciar la respuesta a ese factor eminentemente práctico<sup>135</sup> que caracteriza a la Lingüística

---

<sup>135</sup> Éste es el elemento fundamental que distingue la Lingüística Aplicada (LA) de la Lingüística Teórica (LT), a pesar de que se puede admitir, tal y como lo hace Calvo Pérez, que se da un mutuo rebasamiento entre ambas. La forma en que este autor representa la influencia de estos dos enfoques



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Aplicada, en este caso orientada a la enseñanza de una lengua, (sea o no la española) con unos fines específicos, a saber, su empleo profesional. Afinando mucho más en este objetivo, van Hooft Comajuncosas, en la introducción a la obra que trataremos en segundo lugar, distingue las tres líneas que sigue la enseñanza correspondiente al empleo de la lengua en la empresa:

*La primera se correspondería con las necesidades de aprendizaje de esta variedad de la lengua española por parte de nativos o aprendices del español como segunda lengua (...), la segunda vía viene representada por los cursos de español para los negocios como lengua extranjera de mucho más alcance y de mayor difusión que los primeros (...), la tercera vía incluirá las investigaciones de corpus o experimentales<sup>136</sup> (Comajuncosas, 2004: 12).*

Establecida esta finalidad aplicada, los distintos autores de los citados estudios coinciden en su intento por delimitar su campo de estudio, por pretender darle una denominación determinada y, en último lugar, por establecer una metodología pedagógica que asegure un buen aprendizaje de la materia en cuestión, la cual entremezcla criterios propiamente pragmáticos, -que tienen en cuenta la vertiente práctica a la que, inexorablemente, está abocado el empleo de la lengua con fines empresariales-, con otros elementos puramente lingüísticos

---

de la Lingüística surge a partir de la consideración del nacimiento de la Lingüística Aplicada en tanto que proyección de la Lingüística Teórica. Por su parte, Back hace ver lo siguiente con respecto a la relación entre la lingüística teórica y su dimensión aplicada: “[La lingüística aplicada] es ciencia, pero se distingue de la ciencia pura (teórica) por la finalidad (intención): se propone otro valor, esto es, no conocimiento por sí mismo, sino que el conocimiento científico sea útil para la praxis. Por tanto, lo que tiene en común con la praxis es la finalidad. La ciencia aplicada se basa en los resultados de la ciencia pura para aplicarlos a la praxis. Por consiguiente, puede contraponerse a la ciencia pura también respecto al contenido por una selección de temas y por planteamientos específicos. A veces, sin embargo, la diferencia con la ciencia pura radica sólo en la intención. Las experiencias y planteamientos extraídos de la praxis actúan a su vez retroactivamente, de un modo fecundo, sobre la ciencia pura” (Back, 1970: 22-23).

<sup>136</sup> Por su parte, Cabré distingue tres tipos de cursos, según las condiciones que caracterizan los ámbitos de enseñanza-aprendizaje de lo que la autora denomina como “lenguas para propósitos específicos”, y que son los siguientes: “En el primer caso se ofrecen cursos para cubrir las necesidades de un grupo profesional (...); en el segundo caso nos referimos a cursos por ejemplo de lenguaje médico, de lenguaje económico o de lenguaje jurídico (...); en el tercer caso se ofrecen cursos de negocios, de turismo o de administración de empresas. Lo que importa en ellos es la finalidad comunicativa” (Cabré, 2004: 24). Sin embargo esta tipología que ofrece Cabré representa diferencias con respecto a la citada más arriba dado que se basa en criterios distintos a los establecidos por Comajuncosas puesto que, en el caso de los cursos citados por Cabré se parte de unos criterios más genéricos como es la enseñanza de “lenguas para propósitos específicos”.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

(consideramos como tales a los propiamente gramaticales, este es, morfosintácticos, y léxicos), derivados de un análisis previo, o descripción, de estos discursos. En realidad, esta actividad de análisis del discurso con la finalidad de extraer y exponer los rasgos puramente gramaticales y léxicos que caracterizan este tipo de textos y/o discursos vinculados al ámbito empresarial, será óbice para la elaboración de obras concebidas con el simple propósito de mostrar dichas formulaciones lingüísticas, las cuales se consideran características del empleo que de la lengua se hace en el entorno de la empresa, del modo como procederá Vercelli en una obra sobre la que, brevemente, volveremos más adelante.

Encuadramos, por lo tanto, el contenido de la bibliografía que vamos a estudiar, en tanto que derivada de este enfoque lingüístico-aplicado que se le ha dado a la comunicación empresarial, dentro del cuadro de dominios temáticos que se le atribuyeron a la Lingüística Aplicada en el segundo congreso que, con esta temática, se celebraría en Cambridge en 1969 y que nosotros enumeramos a continuación. Sobre todo nos parece que se corresponde con aquellos ítems temáticos que hemos marcado con negrita:

- 1) Lingüística aplicada a textos literarios.
- 2) Análisis computacional de textos.
- 3) Psicología de la adquisición de la primera lengua.
- 4) Psicología del aprendizaje de segundas lenguas.
- 5) **Investigación del habla y sus aplicaciones.**
- 6) Tecnología en la enseñanza de lenguas.
- 7) **Materiales y metodología de la enseñanza de lenguas.**
- 8) Aspectos lingüísticos de perturbaciones en el lenguaje y terapia.
- 9) **Lexicografía.**
- 10) Materiales de tests lingüísticos.
- 11) Medición y clasificación de errores en la segunda lengua.
- 12) Teoría de la traducción.
- 13) Lingüística contrastiva.
- 14) Sociolingüística.

Se tratará, por lo tanto de un enfoque de estudio del componente lingüístico de la comunicación empresarial que completa este cuadro que estamos esbozando

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

en esta parte de nuestra investigación y que, en definitiva, pone en evidencia una realidad que despierta gran interés.

### 2.2.1.3.2. Estudio de las obras

Así, iniciamos este estudio sobre el modo como se plantea la instrucción comunicativa de los profesionales de la empresa, mediante un análisis de la obra que llevan a cabo, conjuntamente, las autoras Dolón y Suau y que aparece bajo el título *Análisis del discurso: Competencia discursiva en ámbitos comerciales: el contexto de la empresa*. Se trata, pues, de una obra, de carácter íntegramente lingüístico, en la que encontramos con un enfoque de la cuestión que nos ocupa totalmente original, hasta el momento, puesto que el objetivo que se persigue con ella es el de llevar a cabo un esbozo de la metodología más apropiada para la enseñanza que, desde el punto de vista de las autoras, han de recibir los que se inicien en esta cuestión que estamos tratando.

Hemos de advertir que si bien esta contribución está realizada con vistas a que sea recibida por discentes de habla inglesa, -nativos y no nativos-, creemos que sus propuestas y su forma de tratar la cuestión nos resultará de gran utilidad en este repaso por el tratamiento que se hace de la comunicación en la empresa desde la perspectiva lingüística. Además nos parece que la teoría desarrollada por estas autoras, como decimos, a propósito de la lengua inglesa, podría encontrar una fácil transposición a la enseñanza de nuestra lengua, a los nativos de nuestra lengua e interesados en adquirir habilidades en la comunicación empresarial.

Asimismo, hemos de subrayar la representabilidad que tienen muchos de los comentarios y datos que se recogen en este libro como, por ejemplo, la constatación que se realiza, al inicio de la obra, con respecto a la necesidad que se siente de un tratamiento lingüístico de la comunicación en los terrenos profesionales y, en concreto, en el propiamente empresarial. De esta forma, recogemos una cita de estas autoras que, de algún modo, consideramos, describe la situación actual:

*No cabe duda de que el estudio del lenguaje en el contexto de las profesiones representa uno de los mayores intereses de la Lingüística actual (...). También la demanda social de investigación en esta área está en auge, de modo que esta situación podría dar la*

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*impresión de que se trata de una disciplina sólidamente establecida.*

*No obstante, el estudio de la lengua en ámbitos profesionales es*

*relativamente reciente* (Dolón y Suau, 1997: 1) (subrayado nuestro).

Esta afirmación, realizada hace unos diez años, ilustra perfectamente, o, al menos de un modo muy aproximado, la situación que se vive hoy día en este contexto.

Con respecto a la metodología con la que la Lingüística ha de acercarse al estudio del cualquier entorno comunicativo profesional, y en concreto al de la empresa, se considera que es aquella que rompe con la percepción de la lengua como un “ente” abstracto, tal y como se adhiere a la tradición lingüística de Saussure, la de Chomsky-Harris<sup>137</sup> o la mantenida por la gramática tradicional, siendo éste el equipamiento lingüístico con el que podía contar el lingüista ante cualquier demanda social, hasta hace muy pocos años.

Se siente, consecuentemente, la necesidad de una apertura de esta disciplina, para lograr una vertiente “aplicada” de la misma, que llevará, tal y como lo ponen en evidencia Dolón y Suau, a la distinción entre una Lingüística Teórica y una Lingüística Aplicada, ésta última orientada al estudio de todos aquellos dominios hasta ahora no indagados por la Lingüística. Para dar muestra de esa necesidad de trascender viejas fronteras impuestas a la Lingüística, estas autoras traen a colación una representativa cita de Ehlich que, a modo de enumeración, tal y como se presenta en esta obra, la reproducimos a continuación:

1. El análisis de la lengua en las profesiones es un fenómeno reciente en la teoría lingüística.
2. Hay una presión importante de la sociedad y de instituciones de formación para aportar soluciones rápidas en función de necesidades comunicativas a cubrir.

---

<sup>137</sup> Con esta alusión se hace referencia a la contribución de Harris considerando la variedad de unidades como nociones básicas, o bien a la realizada por Chomsky quien restringe el alcance de las unidades al entorno formal de una oración.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

3. La Lingüística no está muy bien equipada para responder a la necesidad de análisis lingüístico en el ámbito profesional.
4. Algunas de las razones por las que la Lingüística no se revela como instrumento de análisis idóneo, reside en su sistema presuposicional, en la medida en que nociones sobre lo que representan apropiados objetos de estudio lingüístico se prestan a confusión sobre lo que es la lengua propiamente dicha<sup>138</sup> (Dolón y Suau, 1997: 3).

Así, la alternativa propuesta se concretará en la Lingüística Aplicada, la cual supondrá un progreso en el terreno de la Lingüística, en tanto que, con ella, se comenzarán a tener en cuenta los conceptos de “texto y discurso”, en ocasiones empleados con cierta arbitrariedad si se consideran diferentes, al mismo tiempo que se pasará a hablar de “comunicación en las profesiones”, increpando a un concepto más amplio que el mantenido hasta el momento bajo el enunciado de “lengua de las profesiones”. Con esta alternativa lingüística, además, surge la necesidad de tener en cuenta la contribución de otras disciplinas como, enumeran las autoras, la etnolingüística, la comunicación intercultural y la pragmática<sup>139</sup>. Consecuentemente, se inaugurará un nuevo concepto como será el de “acontecimiento comunicativo” que definirán, más adelante, Dolón y Suau de la siguiente manera:

*(...) sirve de estructura capaz de unificar las aportaciones de estos campos [enumerados más arriba]; una estructura sobre la que se fundamenta una nueva y más amplia concepción de la enseñanza de lenguas para fines ocupacionales, partiendo más bien del concepto que representa un enfoque de “comunicación para fines profesionales” (Dolón y Suau, 1997: 6).*

---

<sup>138</sup> Ehlich, K (1992): “Language in the professions: Text and discourse”, en: Gridsted, A & Wagner, J (eds). *Communication for Specific Purposes*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

<sup>139</sup> Echamos en falta la mención, junto a todas las disciplinas enumeradas, de la Retórica en tanto que esta disciplina también rige el acto comunicativo, (o “acontecimiento comunicativo” para estas autoras), en su totalidad, más allá de la estrechez de su configuración estrictamente lingüístico-gramatical.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Otro cambio que habría que hacer notar, a partir de la nueva concepción de la Lingüística, es el paso dado entre el concepto de “competencia comunicativa<sup>140</sup>” al de “capacidad comunicativa”, justificando la apreciación de ese progreso del siguiente modo:

*Este desarrollo se debe en gran medida a la proliferación de cursos de formación de personal de empresas, programados para cubrir necesidades lingüísticas muy concretas del mercado laboral, donde el empleo eficaz de la lengua como objetivo de aprendizaje ha ido acompañado de una preocupación por el estudio de la lengua como instrumento retórico, y donde el concepto de técnica recibe un mayor protagonismo (Dolón y Suau, 1997: 11) (subrayado nuestro).*

Vemos, por lo tanto, cómo se reconoce una evolución en la instrucción recibida por el profesional de la empresa, orientada a la óptima configuración lingüística de sus mensajes, en tanto que anexa a una integración de los principios retórico-pragmáticos, y en correspondencia con una finalidad de persuasión efectiva.

Llegados a este punto en el que se han reconocido las evidentes carencias de una metodología estrictamente teórica de la Lingüística para el estudio de situaciones comunicativas como las propiamente empresariales, y una vez que ha sido presentada la alternativa que ofrece la Lingüística Aplicada, -acogida por las autoras para el diseño de su metodología de enseñanza, específicamente orientada a los profesionales implicados en la comunicación empresarial-, pasaremos ahora a considerar qué teorías o modelos lingüísticos de aproximación discursiva se ofrecen, hoy día, para llevar a cabo el procedimiento correspondiente al Análisis del discurso, un planteamiento éste que aparece asumido por las autoras como elemento de primer orden para la elaboración de su propuesta formativa. De hecho, ésta es la valoración que del mismo tienen las autoras Dolón y Suau:

*(...) se revela como herramienta interesante para poner de relieve las particularidades de conductas orales y escritas propias de*

---

<sup>140</sup> El concepto de “competencia comunicativa”, no es original de estas autoras, sino que sería acuñado por Hymes (1972), para referirse a las reglas de tipo social, cultural y psicológico que rigen el uso de la lengua en determinados contextos sociales.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*contextos profesionales determinados. Concretamente permite la caracterización de tipos discursivos y textuales delimitables en dichos entornos en virtud de la función social que desempeñan, y pone de manifiesto las estructuras estables y recurrentes que identifican el tipo de conducta lingüística en cuestión (Dolón y Suau, 1997: 89).*

Tras la presentación de las teorías y modelos discursivos que se pueden integrar dentro del ejercicio correspondiente al análisis discursivo, en tanto que teorías y modelos de aproximación discursiva, Dolón y Suau, previos apuntes teóricos, pasarán a hacer explícita su propia propuesta de enseñanza<sup>141</sup>. Las teorías y corrientes que se recogen en la citada obra son:

- La Teoría de los Actos de Habla, en concreto el denominado Cross Cultural Speech Act Realization Project (CCSARP) que representa un ambicioso proyecto de análisis del empleo de actos comunicativos en diferentes lenguas y culturas. Así, los planteamientos concretos de los que se ha servido el estudio de la comunicación en las empresas han sido los concernientes a la cuestión interactiva de qué actos comunicativos son secuencialmente apropiados y culturalmente correctos.

- Por su parte, la Lingüística Textual se ha acercado al estudio de la comunicación en la empresa, en tanto que ha llevado a cabo la caracterización de textos de especialización profesional, poniendo de relieve los vínculos de textualidad que estos ejemplos de uso lingüístico típicamente recrean.

- Aluden estas autoras al Análisis discursivo de lo Etnometodólogos y de la Escuela de Birmingham, para señalar su contribución con respecto a la alternancia de turnos que operan en este tipo de organización como puedan ser las conversaciones telefónicas, las reuniones, las negociaciones o, fuera del contexto propiamente empresarial, las entrevistas médico-paciente.

- Reconocida es, también, la aportación realizada por parte de la Teoría de los Esquemas, derivada de Van Dijk y Kintsch, según la cual los citados

---

<sup>141</sup> Hay que advertir que los enfoques que se mencionarán a continuación son traídos a colación en tanto que han puesto de manifiesto las características lingüísticas de la lengua inglesa en su uso para fines profesionales. No obstante consideramos, al igual que hicimos ver más arriba, que pueden sernos de gran ayuda llevar a cabo un acercamiento hacia la aportación que pueda derivarse de cada uno de estos modelos, en cualquier lengua que se precie, si es que aún no se ha hecho.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

“schemata” o “frames” se consideran como estructuras cognitivas de carácter convencional, inherentes a la categoría de superestructura de forma que, a partir de ellos, se reconoce la organización interna de los componentes funcionales de acciones globales que generan, a nivel superficial, distintos tipos discursivos. A partir de este enfoque socio-semiótico, Ventola y, por otro lado, Halliday y Hasan, estudian los patrones esquemáticos de tácticas conversacionales que típicamente despliegan los encuentros de compra-venta en situaciones de mostrador y las transacciones de compra-venta en ámbitos económico-empresariales, respectivamente. Esto tiene como consecuencia el establecimiento de patrones fijos (manifiestos mediante determinados “tipos” discursivos, según las autoras) que dependen de valores contextuales tales como el modo (canal de comunicación); campo (tipo de acción social) y tenor (vínculo entre interactantes).

- Por su parte, la Teoría de la Estructura Retórica, se considera incidente en el estudio lingüístico de la comunicación empresarial en tanto en cuanto se trata de una teoría descriptiva que contempla la organización textual, -partiendo de su caracterización estructural-, la cual se trasluce en términos que suponen el establecimiento de relaciones que se observan entre las partes que componen los textos.

- Para la caracterización lingüística del, en este caso, inglés específico, se reconoce la aportación teórica de la Pragmática contrastiva, especialmente en lo que concierne a aquellos aspectos que atañen a la comunicación intercultural, y en la medida en que las normas de cortesía afectan a la situación comunicativa en las posibilidades de comprensión y entendimiento de las partes implicadas.

- Y, por último, las autoras traen a colación la contribución de la Teoría del género, que nosotros ya aludíamos más arriba, en concreto en el análisis de la obra de Mulholland, así como la de los autores Trujillo y García Gabaldón. Esta teoría, originaria de Swales, como hacíamos notar, se diferencia de las anteriores, sobre todo de la Teoría de los Esquemas con la que está íntimamente relacionada, en tanto que el reconocimiento de los géneros tiene como objetivo fundamental describir el más alto nivel de actuación comunicativa, abstrayendo lo más general de la organización secuencial de acciones<sup>142</sup>.

---

<sup>142</sup> Es inevitable admitir la relación tan estrecha existente entre ambas teorías siendo, quizás, la distinción más clara que se puede establecer entre ellas la que concierne al carácter estrictamente formal de la superestructura, dentro de la Teoría de los Esquemas de Van Dijk, frente a la



- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Esbozado el “mapa” que muestra la confluencia de teorías que se han mostrado propicias para el análisis del discurso (recordemos que entendido éste como “conjunto de teorías y modelos empleados para investigar cómo se genera el significado en la combinación entre sí de oraciones en virtud de la construcción de un todo significativo discursivo o textual”) (Dolón y Suau, 1997: 13), pasaremos ahora a tener en cuenta la metodología, diseñada por las autoras para la formación que, de este tipo, han de tener los profesionales de la empresa. Con este cometido, comenzaremos por atender a la elección que realizan Dolón y Suau de la escuela o teoría lingüística que tomarán como apoyo metodológico, según los criterios de descripción lingüística de dicha teoría lingüística, la cual será seleccionada por estas autoras a partir de la presentación de las cuatro corrientes que, con esta misma finalidad, forman parte de las propuestas lingüísticas actuales.

Así, estas autoras comienzan mencionando la Lingüística Clásica que, con su aproximación normativista a la lengua, supone una contribución idónea para todas aquellas acciones empresariales especialmente orientadas a la redacción; la Lingüística Estructuralista, por medio de cuyos planteamientos se permite acceder a la lengua como sistema altamente organizado; la Gramática generativo-transformacional que contribuye en la medida en que crea una relación entre la estructura superficial de la lengua y los mecanismos de construcción lingüística que subyacen a su nivel cognoscitivo, y, por último, la Lingüística pragmático-discursiva, que será la elegida por las autoras, como veremos, y que permite captar la lengua en su manifestación real, integrando variables de carácter social y psicológico que, sin duda alguna, intervienen en la comunicación, y en virtud de las cuales ésta se expresa. Las justificaciones que presentan Dolón y Suau con respecto a su elección las encontramos dispersas en las siguientes páginas, pero nosotros las recogemos en la siguiente cita:

*(...) Por su capacidad de integrar las especificidades de uso y contenidos lingüísticos que caracteriza el uso de la L2 en estos ámbitos profesionales (...), porque ayuda a poner de relieve,*

---

consideración, más genérica, de la teoría de los géneros que apunta a las características estructurales de una determinada actividad comunicativa, pero también a descubrir el propósito específico de la misma y a su concreción como acción comunicativa estandarizada. Tengamos en cuenta que la teoría de Van Dijk se contextualiza dentro de la Teoría de la Lingüística Textual, mientras que la Teoría de los Géneros integra también aspectos de índole pragmática.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*aplicando cualquiera de los modelos o las teorías señaladas, diferentes perspectivas de construcción del significado discursivo o textual (...) (Dolón y Suau, 1997: 27-28).*

Asimismo, y de forma resumida, se establecen las características de este enfoque, pragmático-discursivo, haciendo ver los siguientes aspectos más relevantes:

*El significado se entiende en un sentido amplio y dinámico; la contextualidad del uso lingüístico es decisiva para la construcción del significado; el lenguaje se contempla en su vertiente comunicativa; el contexto interviene en la configuración del significado a partir de la confluencia de variables sociales, culturales y psicológicas (Dolón y Suau, 1997: 27).*

Todas estas características se reconocen como imprescindibles para el estudio lingüístico-comunicativo de los ámbitos económico-empresariales, en tanto que “lugar” de confluencia de todas ellas.

Asimismo, el carácter genérico e integrador que supone la orientación metodológica elegida por las autoras, la pragmático-discursiva, lleva a que se puedan tener en cuenta los anteriores modelos presentados, es decir la aportación por parte de la Teoría de los Actos de Habla; la Lingüística Textual; el Análisis Discursivo de los Etnometodólogos y de la Escuela de Birmingham; la Teoría de los Esquemas; la Teoría de la Estructura Retórica; la Pragmática Contrastiva y la Teoría del Género.

Así llegamos a la aportación original de estas autoras para lo cual necesitamos, previamente, hacer notar la co-referencialidad que Dolón y Suau establecen con respecto a lo que ellas llaman Temas o Contenidos, derivados del dominio comunicativo propiamente empresarial, y, por otro lado, las destrezas, que se han de desarrollar en la empresa. La enumeración de Temas y Contenidos que nos ofrecen las autoras es la siguiente:

- 1) Comunicación internacional
- 2) Comercio exterior.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- 3) Marketing
- 4) Viajes de negocios.
- 5) Modelos de empresa.
- 6) Nuevas tecnologías.
- 7) Entorno de la oficina
- 8) Finanzas.
- 9) Organización de empresa.
- 10) Transportes.
- 11) Tipo de industria.
- 12) Banca.
- 13) La Bolsa.
- 14) Seguros.

Con respecto a las Destrezas traen a colación la siguiente enumeración:

- 1) Desenvolverse en reuniones.
- 2) Negociaciones.
- 3) Redacción y comprensión de informes.
- 4) Conversaciones telefónicas.
- 5) Redacción y comprensión de documentos.
- 6) Presentaciones formales.
- 7) Redacción y comprensión de cartas comerciales.
- 8) Redacción y comprensión de otros escritos.
- 9) Charlas informales.
- 10) Lectura y redacción de catálogos.
- 11) Explicación de gráficas.
- 12) Lectura de revistas especializadas.

En relación con esta delimitación, las autoras muestran la necesidad de llevar a cabo en la empresa una distinción de las llamadas *performance areas*, concepto éste que procede de Ellis y Jonson (1994), y que son concebidas como áreas de actuación comunicativa, delimitadas a partir del estudio de las necesidades

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

ocupacionales que se desprenden de las tareas profesionales propias del contexto empresarial<sup>143</sup>.

Este aspecto es también destacado por los autores de un artículo de la obra que estudiaremos a continuación, “El español para la comunicación bancaria: propuesta didáctico-metodológica”, considerando el establecimiento de las *performance areas* como uno de los dos rasgos fundamentales para la distinción de la comunicación oral y escrita en el mundo de los negocios y, por otro lado, la comunicación de las relaciones sociales. El otro rasgo caracterizador y diferenciador de estos ámbitos, según reconocerán los autores de este artículo, es el uso especial de la lengua en las situaciones de comunicación profesional.

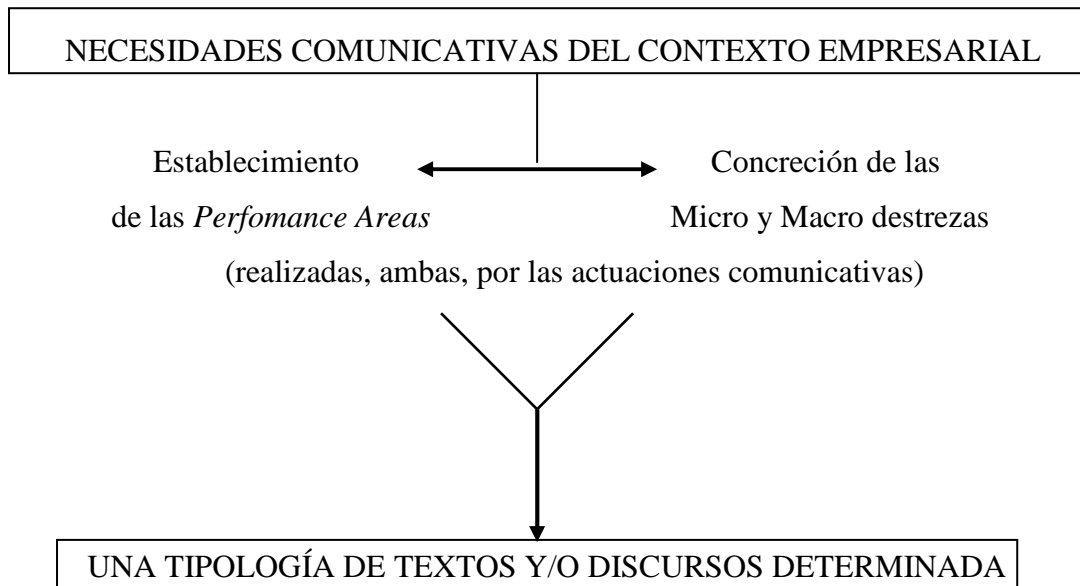
Volviendo a la teoría de Dolón y Suau, hay que decir que la delimitación de estas áreas de actuación comunicativa surge a partir de la correspondencia establecida entre la actuación del profesional y la situación comunicativa correspondiente, todo ello con fundamentación en las necesidades comunicativas que se dan en el entorno empresarial. De esta forma, y en paralelo con las concretadas áreas de actuación comunicativa, las autoras hacen notar la existencia de una serie de macro y micro destrezas, sobre las que volveremos más adelante.

En este sistema de correspondencias es en donde se asienta la propuesta pedagógica que realizan las autoras, que es en la que nosotros nos vamos a centrar a partir de estos momentos. No obstante, y con el objetivo de clarificar las mencionadas relaciones que se dan entre los elementos adelantados, y que son, en cierto modo, originales de estas autoras, presentamos el siguiente cuadro sintetizador:

---

<sup>143</sup> Consideremos que el establecimiento de estas áreas o zonas de actuación comunicativa se podrían corresponder con la división realizada, y presentada más arriba, de Trujillo y García Gabaldón cuando distinguían entre comunicación externa e interna, y, dentro de ésta, la comunicación horizontal y vertical, teniendo en cuenta, además, si era un tipo de comunicación formal o informal, etc. En realidad, tal y como apuntamos en su momento, ésta es una distribución de los ámbitos de comunicación de la empresa que se repite en muchos manuales relativos a esta cuestión, tal y como veremos. Otras formas de concebir estos “espacios comunicativos” son los que llevan a cabo autores como Spang, en el artículo anteriormente citado, para quien, entre las aplicaciones directas y prácticas que se le reconocen a la Retórica en la empresa, está la división realizada entre comunicaciones orales y comunicaciones escritas, perteneciendo a las primeras las siguientes: “Todo lo referido a compras, fabricación, servicios, ventas, contabilidad, etc.; las llamadas telefónicas; la presentación de nuevos productos o proyectos; la presentación de un nuevo colaborador o las entrevistas de trabajo o los informes de cualquier índole, así como una conferencia” (Spang, 2000: 289-290). Con respecto a las comunicaciones escritas, Spang destaca las siguientes: “(...) las cartas, el fax y el correo electrónico; las instrucciones de uso; los informes y balances; los anuncios publicitarios” (Spang, 2000: 290-291).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)



Se considera, por lo tanto, fundamental la delimitación de esas áreas de actuación comunicativa en tanto que, de ellas, dependerá la competencia lingüística que habrá de desarrollar el profesional de la empresa que, en este contexto, aparecería definida del siguiente modo<sup>144</sup> :

*(...) capacidad de construir discursos y textos tipificados en el mundo de la empresa, de carácter funcionalmente idiosincrásico, de estructuras recurrentes, delimitables a su inicio y su fin, que encierran una función determinada en su construcción unificada, y que por todas estas características suponen unidades de aprendizaje abarcables tanto para su explotación metodológica como para su aprendizaje (Dolón y Suau, 1997: 31).*

Esta competencia discursiva supondrá, además, el desarrollo óptimo de determinadas microdestrezas integradas, según correspondan, dentro de alguna de

<sup>144</sup> Esta caracterización que se hace de la competencia lingüística que necesita el empresario para dar muestra de su dominio de todas las situaciones comunicativas en las que se puede ver inmerso, es muy similar a la que hace notar Cabré en su artículo “¿Lenguajes especializados o lenguajes para propósitos específicos?”, tal y como queda constatado en la siguiente cita: “En lo que concierne a las actividades que afectan a la actividad del ámbito de los negocios hay que tener en cuenta separadamente todas las áreas que conciernen a los negocios, porque en cada una de ellas se realizan actividades distintas. La formación de cara a la adquisición de una competencia comunicativa operativa y eficiente supone especificar todas las situaciones de comunicación de cada una de las áreas” (Cabré, 2004: 31) (subrayado nuestro). En realidad, tal y como veremos, la propuesta que realiza Cabré en su artículo parte de unos supuestos muy parecidos a los establecidos por estas autoras.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

las macrodestrezas que reconocen las autoras, a saber, la comprensión escrita, la comprensión oral, la expresión escrita o la expresión oral, tal y como expondremos más adelante.

Vemos, por lo tanto, que se asume la comunicación en la empresa de un modo totalmente regularizado e institucionalizado<sup>145</sup> lo que lleva a la delimitación de una tipología discursivo/textual, según las destrezas que se desarrollan en interrelación con unas áreas concretas de actuación comunicativa, del modo como hemos mostrado en el esquema al que corresponde la propuesta de Dolón y Suau<sup>146</sup>, todo lo cual está en correspondencia con la metodología adoptada por las autoras que describíamos más arriba mediante una cita que hacía ver su concepto del procedimiento correspondiente al análisis del discurso.

No resulta, por lo tanto, baladí el hecho de que las autoras se valgan, para la determinación de su metodología de instrucción lingüístico-comunicativa orientada al empresario, de teorías como la de los géneros, la de los esquemas o la del análisis conversacional, si tenemos en cuenta que estos modelos, como vimos con Mulholland, llevan a cabo un acercamiento al acto comunicativo en cuestión, procediendo a su regularización y normativización.

Además, no podemos obviar que la pretensión primordial de esta obra es la de establecer un método pedagógico con unos fines lingüísticos determinados, lo

---

<sup>145</sup> Anteriormente Dolón y Suau han aludido a esta regularidad organizativa de la comunicación en la empresa teniendo en cuenta la especificidad del léxico empleado en este contexto, lo cual, reconocen las autoras, habría llevado a Alcaraz y Hughes a la creación de un *Diccionario de Términos Económicos, Financieros y Comerciales*. No obstante, frente a esta estandarización del léxico propiamente empresarial, las autoras señalan la importancia que en estos discursos tiene la integración de metáforas y expresiones idiomáticas. En concreto, y con respecto a la metáfora, se trae a colación a Lindstromberg para quien, a través de este tropo, se introduce cierto léxico en los textos especializados que habitualmente no se asocia con la especialidad en cuestión. Acceder a la derivación metafórica de cualquier léxico que se emplea metafóricamente, considera este autor, constituye un componente importante tanto del significado léxico como del significado discursivo (Dolón y Suau, 1997: 24). Por su parte, Aguirre Beltrán en su artículo “Perspectivas de la enseñanza y aprendizaje del español de los negocios” considera que las lenguas específicas, en concreto la lengua de la empresa y los negocios, se ven constantemente sometidas a la creatividad lingüística, destacando como principales mecanismos por los que podemos hablar de variabilidad, los siguientes: el fenómeno de la polisemia y la connotación; los préstamos procedentes de otros lenguajes, según la autora, o los tecnicismos (Aguirre Beltrán, 2004: 41).

<sup>146</sup> Por su parte, Cassany, como veremos, en su artículo “Explorando los discursos de las organizaciones” establece otros ámbitos comunicativos y otro tipo de discursos o textos según el ámbito comunicativo del que se trate, igualmente considerando que en ellos se han de desarrollar destrezas distintas en consonancia con las necesidades respectivas. Los ámbitos comunicativos que este autor distingue son:

-Teniendo en cuenta el organigrama de la empresa: hace una distinción entre las situaciones comunicativas externas e internas. Estas últimas, a su vez, las divide en horizontales y verticales y realiza una última subdivisión de las verticales en ascendentes y descendentes.

-Teniendo en cuenta criterios pragmáticos, distingue los siguientes ámbitos comunicativos: el técnico-científico; el organizativo; el comercial y el protocolario.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

cual sólo podrá conseguirse mediante la sistematización y uniformación del hecho que se pretende enseñar. Esta regularización, a pesar de que podamos suponer lo contrario, llega, incluso, al terreno de la expresión oral, tal y como lo hacen notar las autoras:

*(...) especialmente en el contexto económico-empresarial los tipos de discurso oral que se manejan siguen una estructura a menudo bastante estereotipada. Las presentaciones formales, entrevistas, negociaciones, suelen ser manifestaciones discursivas desarrolladas a partir de una secuencia de fases conversacionales determinadas y, a menudo -tal y como también ocurre con la interacción social-, presentan rutinas conversacionales típicas. Su carácter recurrente es de gran valor pedagógico (Dolón y Suau, 1997: 79) (subrayado nuestro).*

De este modo, el estudio y el planteamiento que hacen estas autoras de cada una de las macrodestrezas determinadas más arriba<sup>147</sup>, -teniendo en cuenta su dependencia con respecto al área comunicativa a la que se refiere y dando lugar, por lo tanto, a una tipología de textos y discursos determinada-, lo vamos a hacer corresponder con una serie de puntos facilitando, de ese modo, la tarea de conocer el tratamiento que, de esta cuestión, hacen Dolón y Suau. Estos puntos que vamos a entresacar de cada una de estas competencias, o macrodestrezas, según la terminología empleada por estas autoras, y que suponen un análisis completo de las mismas son:

- Funcionalidad.
- Modelos empleados.
- Objetivos que ha de cubrir la propuesta orientada a esta destreza.
- Tipología discursivo/textual<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup> Frente a esta conducta que lleva a dividir la realización de tareas según las destrezas: expresión oral, expresión escrita, comprensión oral y comprensión escrita, otros autores, como por ejemplo Moreno en su artículo “El español en el ámbito de la bolsa de valores: una propuesta didáctica” (Moreno, 2001: 101-116) se valen de la creación de ciertas unidades de capacitación y habilitación de los alumnos integrando las cuatro destrezas a un mismo tiempo y haciendo priorizar sólo una de ellas, según los casos.

<sup>148</sup> Hay que tener en cuenta la distinción que las autoras hacen entre discurso/texto, la cual explican de la siguiente manera: “En un principio, lo que aquí referimos en términos de discurso abarcaría la

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- Actividades propuestas y finalidades que se prevén con ellas.

## COMPRENSIÓN ESCRITA

### Funcionalidad:

Al poner de relieve los patrones estructurales que permiten, por similitud, establecer tipologías textuales, al delimitar y establecer relaciones entre los elementos discursivos y hallar tipos de vinculaciones recurrentes, el lector establece unas expectativas de organización discursiva en el texto, que le permiten predecir en qué orden secuencial o bajo qué criterios de organización se tratará la información en un tipo textual determinado.

### Modelos de los que se vale<sup>149</sup>:

- Teoría de los Esquemas.
- “Top-down approach” – “bottom-up approach”
- Teoría de los Géneros.
- Teoría de los Actos de Habla.
- La Gramática Sistemática.

### Objetivos:

---

comprensión y expresión oral, mientras que los textos propios de la empresa se relacionarán con la comprensión y expresión escrita” (Dolón y Suau, 1997: 31). Ya antes estas autoras habrían advertido del impacto que supuso la consideración de nuevas unidades, mayores que la oración, de la siguiente manera: “La restricción de estudios sobre la unidad oracional como unidad mayor se rectificó al tener en cuenta unidades superiores. La Lingüística no ha sido muy reflexiva en su elección terminológica, y los términos «texto» y «discurso» le parecían suficientemente esclarecedores, empleados a menudo de forma indiscriminada” (Dolón y Suau, 1997: 5) (subrayado nuestro). Por otro lado, Ruíz de la Cierva, refiriéndose en concreto a la tipología de discursos y textos retóricos, afirma lo siguiente: “Discurso retórico y texto retórico son, pues, expresiones sinónimas que significan el objeto lingüístico de características textuales que el orador produce y dirige a los oyentes con el propósito de influir en ellos. El texto retórico puede ser un texto oral, que es lo más frecuente, o un texto escrito” (Ruiz de la Cierva, 2001: 53).

<sup>149</sup> La elección del modelo o teoría lingüística, en cada caso, se hace depender, según muestran las autoras: “(...) de dos aspectos fundamentales: la naturaleza del tipo discursivo o textual en cuestión y la(s) característica(s) en cuestión que se quieran poner de relieve; por otro lado la destreza que se pretende desarrollar a partir de la aplicación de un enfoque de análisis en cuestión” (Dolón y Suau, 1997: 89).



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- Tomar conciencia de los tipos de texto que típicamente se leen en contextos económico-empresariales.
- Relacionar tipos textuales con propósitos de lectura y función discursiva.
- Advertir del estrecho vínculo existente entre función discursiva del texto y la forma de abordarlo que suele requerir.
- Desarrollar la capacidad lectora atendiendo a qué texto leo; para qué lo leo el texto y cómo leo el texto.
- Tener en cuenta esta relación inter-activa entre lector, texto y escritor, que le hace consciente de un proceso de lectura “dinámico”.

#### Tipología textual:

Telextos, Cartas y Faxes; Memorias e Informes cortos; Periódicos profesionales; Revistas Especializadas; Libros de Texto; Largos Informes; Contratos y Documentos Legales; Especificaciones Técnicas y Manuales; Anuncios; Prensa no especializada; Folletos informativos; Fichas varias; Correo electrónico o Catálogos.

#### Actividades:

- Análisis de anuncios de empleos.
- Análisis de textos que, por su longitud, son abordables y que presentan una organización marcada en cuanto a su estructura secuencial de párrafos.
- Estudio de los marcadores formales de un texto.
- Estudio de la cohesión textual.

### **EXPRESIÓN ESCRITA**

#### Funcionalidad:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

En la expresión escrita se han de tener en cuenta principios a los que sirve como son: *wording and phrasing*; *sentence construction*; composición; organización; tono y principios de persuasión.

#### Modelos de los que se vale:

- La teoría de los Géneros.
- La teoría de los Actos de Habla.
- Los diferentes modelos discursivos.

#### Objetivos:

- Advertir que existen diferentes tipos de escritos.
- Advertir que existen diferentes propósitos de escritura.
- Tener en cuenta que la actividad de la escritura implica un conjunto complejo de actividades, por lo que es más adecuado hablar de la destreza de expresión escrita en términos de proceso.
- Concebir la edición de un escrito no tanto como una actividad puntual sino como parte de las actividades que el propio proceso de escritura conlleva.
- Asumir que podemos hablar en contextos económico-empresariales de actividades de escritura que intervienen en la confección procesual del escrito producto final, tales como tomar nota o resumir información o recomponer información y extenderla. En todo caso, el proceso de escritura concibe dos direccionalidades: la abstracción de información mayor o la extensión de información menor.

#### Tipología textual:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Teletextos, Cartas y faxes; Memorias y Pequeños Informes; Largos Informes y artículos de periódicos profesionales; Cartas y otros informes. Instrucciones, material publicitario, el manejo del correo electrónico y los distintos, y múltiples, tipos de correspondencias.

#### Actividades:

- Actividades que tienen en cuenta la interdependencia entre leer y escuchar respectivamente con escribir.
- Actividades para poner de relieve las regularidades estructurales en el discurso, de modo que se sea consciente de cómo se produce la coherencia de un escrito y facilitar el proceso de redacción de un escrito coherente, de las mismas características que el leído.
- Actividades para el desarrollo de la conciencia de los elementos que intervienen en la escritura, como pueden ser el propósito de escritura y audiencia a quien el escrito va dirigido.

### **COMPRENSIÓN ORAL**

#### Funcionalidad:

Se trata de un mecanismo complejo, que se produce a diferentes niveles, y que, en su conjunto, son responsables de la capacidad de comprensión. Representa una actividad que enfrenta al usuario lingüístico con un material lingüístico, y a la que podemos referirnos en términos de “inter-acción” cuando involucra a dos o más usuarios lingüísticos en un proceso continuado de expresión y comprensión oral.

#### Modelos de los que se vale:

- La Teoría de los Esquemas.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- La Teoría del Género.
- La Teoría de los Actos de Habla.
- El Lenguaje no Verbal (Kinésica).
- La Lingüística Textual<sup>150</sup>.

#### Objetivos:

- Seleccionar mecanismos que permitan procesar el lenguaje oral.
- Seleccionar materiales que puedan ayudar a abordar el discurso oral de la manera en que más eficazmente se pueda acceder a la información que necesita el aprendiz, según un propósito perceptivo concreto.
- Acceder a mecanismos de comprensión del discurso oral.
- Saber aplicar los mecanismos del punto anterior de forma que le capaciten para realizar la(s) tarea(s) en cuestión que se deriva(n) y sigue(n) a la comprensión oral propiamente dicha.
- Familiarizarse según el alcance de la actividad de comprensión oral.
- Facilitarle el acceso al aprendiz a los mecanismos de procesamiento, atendiendo a las claves que la propia lengua brinda desde los diferentes niveles de actuación lingüística, bien sea a nivel fonológico, morfológico, sintáctico o discursivo.
- Desarrollar en el aprendiz una conciencia pragmático-discursiva sobre el material oral que va a escuchar, que le ayudará a acceder de forma más inteligente al mismo.

---

<sup>150</sup> Todos estos modelos o teorías lingüísticas, admiten las autoras, tienen también su incidencia en la producción del discurso oral, es decir en la macrodestreza: “Expresión oral”.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- Conocer patrones estructurales-recurrentes y otras características discursivas, además de los rasgos pragmáticos que el material oral recrea, puesto que le facilitarán la comprensión del discurso hablado.
- Desarrollar la destreza oral a partir de la consideración de la unidad discursiva o textual como unidad de conducta oral completada y tipificada dentro del ámbito de la empresa.

#### Tipología de discursos:

Seguimiento de presentaciones, lecturas o charlas; seguimiento de instrucciones; seguimiento de descripciones y explicaciones; seguimiento de sesiones de preparación.

#### Actividades:

- Actividades para el desarrollo de una conciencia sobre la influencia que ejercen en la comunicación los patrones esquemáticos que subyacen en la mente de los usuarios lingüísticos.
- Actividades que permitan al aprendiz, previo conocimiento de la configuración estructural de este género, abarcar expectativas sobre qué tipo de información está contenida, según qué sección estructuralmente aislada.
- Actividades para que el discente tome conciencia de cómo se negocia el significado constantemente en el proceso de interacción oral, a la vez que adquiere una noción de la complejidad que subyace al mismo, donde rara vez la vinculación entre enunciado e intención comunicativa es inequívoca.
- Actividades para el desarrollo de la conciencia sobre el alcance y, sobre todo, la universalidad del

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

lenguaje gestual, al requerir del estudiante la realización de una actividad en grupo, donde éste se pronuncia sobre las posibles interpretaciones de una serie de formas de comunicación gestual.

- Actividades donde el discente tenga que suplir información que se le comunicará oralmente, lo cual no sólo implica procesar, sino también adaptar la información inferida a una textualidad creada, que a su vez sirve de apoyo para dicho proceso de inferencia.

## **EXPRESIÓN ORAL**

### **Funcionalidad:**

La interacción supone la intervención de una serie de elementos referentes a la construcción colaborativa del discurso conversacional.

### **Modelos de los que se vale<sup>151</sup>:**

- Teoría del Género.
- Análisis Conversacional.

### **Objetivos:**

- Acceder en primer lugar al alcance de la destreza de expresión oral y expresión interactiva en ámbitos económico-empresariales.
- Reflexionar sobre las particularidades de la destreza, por lo que la actividad debería, de alguna

---

<sup>151</sup> Previa a la enumeración de las teorías discursivas que han contribuido al planteamiento pedagógico de la destreza que nos ocupa, las autoras indican que todos los enfoques de análisis discursivo han ayudado a poner de relieve aspectos organizativos y de estructura interactiva, y hacen la siguiente enumeración de elementos que suponen un potencial de explotación didáctica: el concepto de género; las rutinas conversacionales; el mecanismo de alternancia de turnos; la construcción interna de turnos; el concepto de acontecimiento de habla y la función del habla: social y transaccional (Dolón y Suau, 1997: 74-75).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

forma, revertir en un enriquecimiento sobre cómo abordar la expresión oral.

- Delimitar, agrupar y en definitiva adquirir una visión abarcable del alcance de la destreza en el ámbito en que se la estudia.
- Permitir centrar la atención sobre un elemento determinado de la conducta oral, que esté en relación, bien con la construcción de un enunciado, bien con las cuestiones de estilo, etc.
- Relacionar la significación de una construcción formal determinada con unas variables contextuales específicas, que atañen a los roles de los hablantes, y a factores varios que vienen impuestos por el contexto.

#### Tipología de discursos<sup>152</sup>:

Producir un discurso: Hacer una presentación formal, Hacer una presentación informal, Instruir y hacer un trabajo, Realizar una descripción y una explicación.

Interactuar: Visitar a una compañía o recibir a una compañía, Dar muestras a los visitantes, Entretener o ser entretenido, Participar en discusiones o en reuniones informales, Participar en reuniones formales, Presidir reuniones, Entrevistar, Negociar, Telefonar.

#### Actividades:

- Actividad cuyo principal objetivo sea el de desarrollar una conciencia en el aprendiz sobre el alcance de la destreza de expresión oral en ámbitos

---

<sup>152</sup> En este punto de la tipología discursiva se hace necesario que hagamos un inciso para concretar cuál es el alcance que, para estas autoras, tiene la destreza oral. Así, se parte de una distinción básica entre la destreza oral “no-interactiva” frente a la destreza oral “interactiva”. La segunda permite a su vez diferenciar entre habla social y habla transaccional, y esta segunda –que se refiere al proceso interactivo que se desarrolla a partir de un componente de persuasión- puede traducirse en el empleo de la lengua en las reuniones, transacciones comerciales o entrevistas (Dolón y Suau, 1997: 77).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

económico-empresariales. En concreto, el ejercicio se ha de centrar en el tratamiento de la cortesía.

- Actividad para el desarrollo de la destreza en un proceso de consolidación de aspectos varios que, en su conjunto, intervienen en la expresión oral y en la conducta conversacional (encuentros ritualizados; construir intercambios de solicitar y proporcionar cierta información; acceder a toda una manifestación discursiva que tiene importantes instantes de conducta rutinaria; el manejo de una gran complejidad de sub-destrezas de expresión oral y específicamente de interacción conversacional<sup>153</sup>, etc.).
- Actividad orientada a adquirir destrezas para construir intercambios de solicitar y proporcionar información, teniendo que atender a criterios de coherencia en la construcción del enunciado con respecto al contexto discursivo.

Tal y como podemos intuir, en esta obra se establece un plan pedagógico que responde a las características y recursos de la Lingüística Aplicada. En la parte correspondiente a la elaboración de nuestra propuesta instructiva, como veremos, orientada a un determinado profesional de la empresa, tendremos en cuenta los parámetros aquí establecidos y que acabamos de analizar, en tanto que nuestro planteamiento, del modo como quedará expuesto más adelante, se ha de concebir como un proyecto que se encuadra en la sistemática que define a esta disciplina lingüística, en su vertiente pedagógica, orientada a la formación en habilidades lingüístico-comunicativas.

Pasaremos a tratar los estudios que, relativos a la cuestión que nos ocupa, se encuentran integrados en la obra *Textos y discursos de especialidad. El español de los negocios*, de los que hemos entresacado ciertos aspectos que han sido incluidos, a modo de anotaciones, en el estudio que acabamos de hacer de la obra de Dolón y

---

<sup>153</sup> Junto a estas actividades se adjunta la correspondiente a la práctica oral libre como ejercicio, la cual no se trata de forma extensa en esta obra.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Suau. En concreto nos centraremos en los artículos que citamos a continuación, en tanto que más afines a nuestro objeto de estudio y nuestro modo de tratarlo, “¿Lenguajes especializados o lenguajes para propósitos específicos?” de Cabré; “Perspectivas de enseñanza del español de los negocios” de Aguirre; “Parámetros para la orientación temática en el discurso prototípico de la economía sectorial” de Felices, y “El español para la comunicación bancaria: propuesta didáctica metodológica” de Barros, López y Morales. Asimismo, también haremos los necesarios apuntes a partir de la obra coordinada por Gómez de Enterría *La enseñanza/aprendizaje del español con fines específicos*, tal y como hemos hecho más arriba con respecto a la obra de Dolón y Suau, concretándose dichas aportaciones en los siguientes artículos: Josefa Gómez de Enterría: “La enseñanza/aprendizaje del español con fines específicos. Las lenguas de especialidad. Su aplicación a la enseñanza del Español como Lengua Extranjera” (7-19), Nina Moreno: “El español en el ámbito de la bolsa de valores: Una propuesta didáctica” (101-117); Ana Blanco: “La enseñanza de la lengua del comercio a estudiantes extranjeros” (117-129).

Así, la cuestión inicial que se plantean la mayoría de los estudios integrados en la obra de van Hoft Comajuncosas es la relativa a la denominación, estrictamente lingüística, que, desde el punto de vista pedagógico, ha de recibir la comunicación en el ámbito de los negocios, en general, o de la empresa, en particular, en tanto que debatida su denominación entre “lenguaje de especialidad”, “lenguaje especializado”, “lenguajes para propósitos específicos”, “lengua de especialidad” (como defiende, finalmente, Aguirre Beltrán), “lenguaje sectorial” (como consideran Barros *et al.*), “discursos especializados” (según la conclusión a la que llega Cabré), etc<sup>154</sup>. Precisamente, en consonancia con la determinación de Cabré de hablar de “discursos especializados”, dada la necesidad de tener en cuenta el uso como algo a lo que verdaderamente se puede considerar como especializado o no especializado, habría que situar la calificación que darían Dolón y Suau a su

---

<sup>154</sup> En la obra de Vencelli, *Comunicación. Informes, comunicados y presentaciones. Técnicas de estilo para realizar comunicaciones convincentes* (Vencelli, 2000), se denomina como “lengua funcional”, siguiendo la concepción al respecto mantenida por Giacomo Devoto, al empleo de la lengua que se hace en determinados ambientes de trabajo, referido, en este caso, al contexto empresarial. En esta obra, en la que no nos detendremos en exceso, se procede al análisis de ejemplos de textos del ámbito empresarial con la finalidad de hacer una serie de recomendaciones relativas a aspectos propiamente gramaticales, teniendo en cuenta, tal y como dejaremos apuntado en este apartado, que sólo el léxico es el aspecto más característico de la lengua funcional, en este caso, de dominio empresarial.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

objeto de estudio y de enseñanza, y que es el de “inglés de uso específico o especializado” (Dolón y Suau, 1997: 13).

No parece insignificante el hecho de que en todos los estudios de los que se compone esta obra, se tenga esa pretensión primera de determinar el *status* de aquello a lo que se refieren y sobre lo que pretenden establecer unas bases pedagógicas. Es inevitable, por lo tanto, ese intento por delimitar su materia de estudio y de formación con la intención de justificarlo, precisamente, por aquello que lo hace situarse alejado del empleo cotidiano de la lengua.

Según esto, nosotros llegamos a la conclusión de que, desde el punto de vista estrictamente lingüístico, lo único que hace diferentes a este tipo de discursos o textos es su componente léxico (correspondiente al empleo de tecnicismos, si queremos), puesto que el resto de rasgos, en este caso, lingüístico-gramaticales, como son los correspondientes a su manifestación morfosintáctica, sin duda alguna, no contienen ese carácter de exclusividad que puede tener, en todo caso, el léxico empleado en la práctica comunicativa del ámbito empresarial. A esta misma conclusión es a la que llegan otros autores de las citadas obras, como Felices en el artículo anteriormente mencionado, quien considerando a esta variedad como un “ergolecto”, hace la siguiente determinación: “O sea, un ergolecto opera a nivel de la *lexis* y a nivel de «transacción» (negociación pragmático-comunicativa entre hablantes), pero apenas lo hace a nivel morfosintactico” (Felices, 2004: 101) (subrayado nuestro). También Blanco en su artículo “La enseñanza de la lengua del comercio a estudiantes extranjeros” llega a una conclusión muy parecida: “Toda lengua de especialidad participa del sistema fonológico y morfosintáctico de la lengua a la que pertenece” (Blanco, 2001: 116).

Además, nosotros concebimos, junto al análisis y estudio de la terminología especialmente asumida para el contexto profesional que tratamos, tener en cuenta otros aspectos como son: la intencionalidad que mueve a la producción del mensaje, como cabe suponer netamente persuasiva; la funcionalidad del mismo; la situación comunicativa en donde se produce; la finalidad que se pretende conseguir con su producción; el tipo de audiencia a la que va dirigido, etc., todos ellos elementos de raigambre propiamente retórico-pragmática y bajo los que podrían quedar subordinados el resto de los factores estrictamente lingüísticos.

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Esta reflexión nuestra la encontramos constatada en el artículo de Pujante “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial”, que analizamos anteriormente, con las siguientes palabras:

*Si bien toda composición de un mensaje con intención persuasiva incluye aspectos que no son retóricos, ya sean gramaticales o lógicos, en realidad todos ellos se utilizan con vistas a una última y primordial finalidad que es la construcción de una estructura textual-pragmática que consiga convencer/persuadir a sus receptores sobre la certeza o la verosimilitud de la perspectiva con que se aborda el asunto del mensaje (Pujante, 2002: 61-62) (subrayado nuestro).*

así como en el prólogo de la obra coordinada por Gómez de Enterría en donde se afirma lo siguiente:

*Sin embargo, cada una de las lenguas de especialidad poseen aspectos peculiares que les proporcionan el grado de especialización científica o técnica y el nivel de uso que de las mismas hagan los usuarios como son la temática, los interlocutores, el contexto, la intención del hablante, etc. (Gómez de Enterría, 2001: 8).*

haciendo ver más adelante que: “(...) es preciso aplicar una metodología que incluya tanto la perspectiva de la descripción lingüística como los aspectos pragmáticos y funcionales que se ponen en práctica gracias a su operatividad<sup>155</sup>” (Gómez de Enterría, 2001: 11).

---

<sup>155</sup> Asimismo, y teniendo en cuenta ciertas aportaciones que, sobre esta cuestión, se han realizado en el ámbito internacional, Coste, en su artículo “Enseignement des langues maternelles et secondes” hace ver que, en lo que se ha de basar la enseñanza de una segunda lengua con el fin de que se adquiriera la pretendida competencia comunicativa es, a grandes rasgos, la que responde al siguiente esbozo, “Au niveau du contenu à enseigner, nous avons eu le souci d’établir des modèles qui n’inventent pas d’abord un contenu linguistique mais des types de relations interpersonnelles, des catégories conceptuelles, des rôles sociaux, des fonctions de la communication linguistique” (Coste, 1975: 10).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Bien es verdad, no obstante, que tener en cuenta estos aspectos que hemos enumerado con anterioridad puede suponer grandes dificultades a la hora de proceder a su sistematización, máxime cuando de lo que se trata es de mostrar cierta regularidad de la materia que se quiere enseñar, tal y como corresponde a la finalidad de los estudios que se integran en este apartado de nuestro estudio.

Asimismo, y de la forma como las anteriores autoras habrían procedido en su obra, los teóricos que nos ocupan también dedican un espacio para esbozar la metodología pedagógica que consideran más apropiada en consonancia con los propósitos apuntados. Tengamos en cuenta, no obstante, que la presentación de esta propuesta de instrucción, en los casos que estamos tratando en este momento, se encuentran subordinados a las condiciones exigidas por el formato de un artículo, por lo que se imposibilita la precisión de conceptos y la extensión de dichos planteamientos.

Así, Cabré hace una enumeración de todos aquellos recursos que se habrán de tener en cuenta para la instrucción comunicativa que se propone, y que son los siguientes: a) un conjunto de documentos que den información sobre los conocimientos, organización y procesos del ámbito; b) un corpus de documentos representativos de las situaciones de comunicación; c) glosarios de términos bien especificados; d) recopilaciones fraseológicas relacionadas con cada tipo de documento; e) normativa del ámbito; f) otras convenciones y sistemas no lingüísticos de representación y transferencia del conocimiento del ámbito (Cabré, 2004: 31).

Como podemos comprobar, no solamente se conciben como pertinentes en esta instrucción aquellos documentos orientados al conocimiento y dominio de un léxico determinado, sino que, además, se tiene en cuenta su empleo, su uso y, en consecuencia, la contribución de otros muchos elementos. En sintonía con lo que acabamos de indicar, los autores de “El español para la comunicación bancaria: propuesta didáctico-metodológica” plantean una propuesta instructiva desde dos puntos de vista diferentes, a saber, desde el punto de vista estrictamente lingüístico y desde el punto de vista pragmático. Las conclusiones a las que, al respecto, llegan Barros, López y Morales son muy parecidas a las que nosotros llegábamos más arriba y se concretan de la siguiente manera:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Mediante el primer aspecto [el propiamente gramatical] se pretende determinar el “género” específico –en este caso bancario-, caracterizado por un “registro” y un “lenguaje especial”, que es reconocible por los miembros de una comunidad profesional (...). El segundo aspecto [el pragmático] nos permite poner de manifiesto las estrategias comunicativas, el proceso de interacción entre los interlocutores y el tipo de actitud reinante en función de la modalidad de discurso empleado (Barros et al., 2004: 84).*

A modo de conclusión, apuntar que, tal y como hemos podido advertir a lo largo de esta parte de nuestro estudio, la comunicación empresarial es una cuestión que ha suscitado interés dentro de la Lingüística, si bien es admisible que el tratamiento que se le ha dado ha sido muy variada. Precisamente, esta variación ha venido dada por medio de los diversos enfoques, que han hecho que se distingan, consecuentemente, la metodología y las finalidades perseguidas por ellos, y que nosotros hemos mostrado en cada una de las secciones en las que hemos dividido este apartado.

Así, hemos podido percatarnos del enfoque basado en la finalidad reguladora que, del proceso interactivo, persiguen planteamientos propiamente pragmáticos, frente a una visión de la cuestión comunicativa que se ciñe, casi con exclusividad, en la figura del orador o emisor del discurso. En esta segunda línea es en donde podemos situar los estudios que hemos agrupado bajo el epígrafe de “Enfoque retórico”, lo cual se constata con un simple análisis de propuestas como la de McCloskey o Jaillet, orientadas, como hemos visto, a la formación en habilidades comunicativas al economista y al experto consultor, respectivamente, y que tienen en cuenta los planteamientos teórico-discursivos establecidos por la Retórica<sup>156</sup>, frente a los planteamientos que analizábamos en obras como *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación* de Mulholland y *Teoría y Técnicas de negociación. Comunicación y*

---

<sup>156</sup> Hacemos especial hincapié en el hecho de que, en los manuales citados, se asuman los planteamientos retóricos como fuente para el diseño de su propuesta formativa puesto que, tal y como veremos entre las propuestas que se derivan de la que hemos dado en llamar “Perspectiva de manuales de divulgación”, también existen obras cuyo contenido se dirige a un determinado profesional de la empresa, si bien, en estos casos, la teoría no se hace corresponder con la establecida por la disciplina retórica, o, al menos, no lo hace íntegramente, ni de forma reconocida ni con la minuciosidad que la teoría retórica merece.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Cortesía verbal* de los autores Trujillo y García Gabaldón dirigidas, como sabemos, al proceso de la negociación y, en consecuencia, interactivo.

Por su parte, en el último de los enfoques que hemos presentado, el relativo a la Lingüística Aplicada, hemos puesto en evidencia que la comunicación empresarial, dadas sus características intrínsecas, permite un acercamiento que se derive en un planteamiento pedagógico, del modo como acabamos de ver.

## 2.2.2. La perspectiva psicológica

### 2.2.2.1. Introducción y presentación de las obras

*El elemento psicológico es precisamente el factor que caracteriza las actuaciones de los seres humanos y el rasgo que las diferencia de los fenómenos físicos de la naturaleza inanimada y del funcionamiento de las máquinas y de los artefactos (...). Esta influencia decisiva se hace más patente en el uso del lenguaje y el empleo de la palabra que depende, en gran medida, del tipo de relaciones que mantengamos con nosotros mismos y del modo en que nos relacionemos con los demás (Hernández Guerrero y García Tejera, 2004: 42).*

Estas palabras de Hernández Guerrero y García Tejera reconocen la influencia de la Psicología en todas las actividades propiamente humanas, entre las cuales, no cabe duda, se encuentra la comunicación, y, en consecuencia, la realización comunicativa que se acoge a los principios retóricos.

No obstante, hemos de advertir que la relación establecida entre la Psicología y el arte de hablar en público, la Retórica, no es una novedad para nosotros hoy día si tenemos en cuenta que ya Aristóteles en su obra, *Retórica*, fundamentalmente en su libro II, daría cabida a la aportación psicológica. De esta forma, resultan representativas citas como la que reproducimos a continuación:

*Y puesto que la retórica existe para juzgar (ya que también se juzgan los consejos, y el veredicto es juicio), es necesario que se mire no sólo cómo el discurso sea demostrativo y digno de fe, sino también cómo ha de presentarse uno mismo y ha de disponer al*

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*juer. Porque importa mucho para la persuasión, sobre todo en la oratoria deliberativa, y después también en la judicial, cómo se presenta el orador y suponer en los oyentes que se está en cierta disposición acerca de ellos, y además si ellos están de algún modo dispuesto respecto a él (Aristóteles, 1990, 1377b 20-30).*

La vinculación, por lo tanto, que se da entre la Retórica y la Psicología tiene su punto de fusión en la persuasión (fin y campo de aplicación, según su correspondencia con cada una de estas ciencias). Dicha relación es, por lo tanto, la que descubrimos en Aristóteles, de modo que, en su teoría, se admiten como medios de persuasión, además del *logos*, el carácter del orador (*ethos*) y las pasiones de los oyentes (*pathos*), susceptibles estas últimas de ser hábilmente suscitadas, y hasta encrespadas o soliviantadas. Vemos, por lo tanto, que los medios de persuasión psicológicos en Retórica cuando ésta ya no pretende verdades sino argumentaciones verosímiles y aceptables en el universo de la opinión (*dóxa*), son sumamente importantes.

Como vemos, esta relación Retórica-(Persuasión)-Psicología, iniciada por el estagirita<sup>157</sup>, es la que llega a nuestros días, admitiendo que la persuasión supone la implicación de ámbitos tan dispares como los propiamente racionales junto a los irracionales. Esto es lo que hace notar Paraíso en la siguiente cita:

*De entrada, diríamos que la persuasión está integrada por elementos racionales (convicción mediante el razonamiento), pero también por elementos irracionales<sup>158</sup>: lo que podemos llamar la*

---

<sup>157</sup> Junto a Aristóteles también hay que destacar otras manifestaciones clásicas que ponen en evidencia la influencia de la Psicología en la Retórica como Quintiliano en su libro VI (Quintiliano, 1997, VI, 1-5) del que podemos extraer algunos capítulos de contenido esencialmente psicológico como, por ejemplo, el capítulo I en donde tratará sobre la necesidad de mover las emociones y pasiones sobre todo en el exordio y en la conclusión, o el capítulo II que hablará sobre la conmoción de los afectos, o la teoría desarrollada sobre la descripción de los caracteres o *ethes*. Como podemos comprobar el libro VI de Quintiliano se muestra muy cercano al libro II de Aristóteles (Aristóteles, 1990, II), en este aspecto. Además de Quintiliano, y de una forma más general, López Eire descubre una concepción psicagógica de la Retórica en los teóricos clásicos que explica a partir de la etimología del vocablo *psicagogía* (“evocación de las almas”), suponiendo que dicha fuerza “otorgaba al *lógos*, a la palabra, convertida en conjuro (*epodé*), el poder sobrenatural de la evocación del alma de los muertos” (López Eire, 1995: 20). Este último apunte nos remite también a la aportación retórica de los sofistas, como ya hicimos ver al inicio de nuestro estudio.

<sup>158</sup> Los elementos irracionales de la persuasión (dentro del discurso retórico) son sintetizados por López Eire cuando admite que, además de por los elementos lógicos, el discurso retórico convence porque: “(...) «seduce» como portador de los rasgos que configuran la imagen en él impresa por el

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*“seducción” del oyente por parte del orador (no en vano un tercer significado de esta palabra es precisamente “seducción”, “fascinación”). Todo ello, por supuesto, dentro de los límites de tò prépon (aptum), lo adecuado a las circunstancias (Paraíso, 1998: 295).*

Pero, además de esta vinculación de la Psicología al terreno de la comunicación en su acepción propiamente retórico-persuasiva en general, también habría que tenerse en cuenta su vinculación a otros aspectos más puntuales de la expresión comunicativa, tales como la argumentación. La contribución a este respecto la encontramos en la obra de Perelman y Olbrecht-Tyteca quienes muestran una apertura del concepto de Retórica, planteándola desde un punto de vista interdisciplinar:

*La teoría de la argumentación que pretende, gracias al discurso, influir de un modo eficaz en las personas, hubiera podido estudiarse como una rama de la Psicología (...). El estudio de la argumentación se convierte así en uno de los objetos de la psicología experimental (...). No han faltado psicólogos americanos que se hayan dedicado a estudios parecidos, cuyo interés no es discutible (Perelman y Olbrecht-Tyteca, 1989: 41).*

Asentada, por lo tanto, esta base que muestra el dominio de los principios psicológicos en las relaciones e interacciones humanas, no podemos descartar la aplicación de dichas nociones a los procesos comunicativos que se llevan a cabo en el seno mismo de la empresa. Así, haciéndonos eco de la evidencia de esta situación, pasaremos a considerar dos líneas de la Psicología que han centrado sus estudios en dicha aplicación, tales como son la PNL (Programación

---

atractivo y cautivador «carácter» del orador (*ethos*), y «emociona» como pócima o «fármaco» (medicamento o veneno) que desencadena excitaciones pasionales en el alma de los oyentes (*pathos*), y «deleita» con el encanto de una expresión clara, pulida, pensada con antelación para producir efecto estético, marcadora de sus propias elegantes y armónicas hechuras y, en una palabra, encandiladora por el acierto de la «precisión patente» y por la hermosura de su «disimulado ritmo», sobre todo cuando va convenientemente acompañada de esos dos valiosísimos contrapuntos indispensables de la representación teatral o la actuación escénica que son la voz y el gesto” (López Eire, 1995: 176).



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Neurolingüística) y, por otro lado, la metodología estratégica dispuesta por el llamado *problem solver*<sup>159</sup>.

No obstante, y a pesar de que distingamos dichas orientaciones de estudio, hay que tener en cuenta que ambas remiten a unos mismos principios de análisis del proceso comunicativo que les lleva al tratamiento del “cómo” de dicho proceso, atendiendo a la implicación de la conducta humana en las distintas situaciones comunicativas que se dan en el seno de la empresa y ofreciendo técnicas para su mejora.

Tengamos en cuenta además que, en realidad, ambas orientaciones podrían tener una misma fuente en común como es la base teórico-metodológica establecida por la Escuela de Palo Alto y la *Mental Research Institute*, fundada ésta última por Jackson en 1959<sup>160</sup>, y a la que se remiten los autores de las metodologías que vamos a analizar, de una forma más o menos palpable.

Así, en esta introducción nos disponemos a presentar los criterios en los que se fundamenta esta corriente psicológica que inauguraría la llamada “Nueva Comunicación”, con la finalidad de clarificar todos aquellos conceptos que, como veremos, se constituyen en la base fundamental de las dos corrientes psicológicas que han centrado sus estudios en el proceso comunicativo de la empresa. Para ello comenzaremos por la definición de comunicación que procede de la citada Escuela:

*La comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace posible las relaciones entre los hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la*

---

<sup>159</sup> Se hace necesario que distingamos entre, por un lado, la PNL que es reconocida como una escuela pragmática de pensamiento y, por otro lado, el modelo estratégico del *problem solver*, presentado por los autores Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza, (todos ellos psicólogos), en la obra *Terapia estratégica para la empresa* (Nardone et al., 2005), en donde se traza un modelo comunicativo estratégico para solventar los problemas que, de este tipo, puedan darse en la empresa. Así lo muestra Nardone al inicio de esta obra, a raíz de que fuese solicitada su ayuda, tras la publicación de la obra *El arte del cambio* (Nardone, 2005) por parte de dos responsables de una gran sociedad de asesoría y formación profesional.

<sup>160</sup> Para conocer la historia de la Escuela de Palo Alto remitimos a la sección dedicada a ello en la obra *La Escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales* (Wittezaele y García, 1994). No obstante consideramos oportuno dar a conocer los nombres de los principales representantes de esta escuela, como son: Bateson, Birdwhistell, Goffman, Jackson o Hall, en los años cincuenta y en tanto que iniciadores de esta línea de estudio. Como nombres destacados de una “segunda generación” de investigadores, habría que tener en cuenta a Schefflen o Watzlawick. Por último, entre los más destacados estudiosos de las cuestiones planteadas por esta escuela, cabe mencionar a Sigman, en calidad de investigador más joven y actual, y cuya labor se desarrolla bajo la dirección de los maestros de la generación anterior.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*organización social, de la misma manera que la transmisión de la información es el mecanismo del comportamiento comunicativo* (Schefflen, 1987: 163).

En realidad, la comunicación es concebida, a nuestro entender, por la Escuela de Palo Alto a partir de tres consideraciones básicas, a saber, que la esencia de la comunicación reside en los procesos de relación e interacción, que todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo, y que los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación. Así, a partir del establecimiento de estos tres principios, que sintetizan el concepto de comunicación para esta Escuela, y con esta cita extraída del artículo de Schefflen, quedan desvelados algunos criterios básicos para esta corriente de estudio, que, desde nuestro punto de vista, fundamentan un acercamiento a la comunicación desde tres enfoques precisos.

No resulta baladí que procedamos, precisamente, a esta delimitación de enfoques si tenemos en cuenta que serán estos los adoptados por las líneas psicológicas que estudiarán el proceso comunicativo en la empresa, aunque hemos de advertir que, a pesar de que sólo el primero de los citados enfoques sea reconocido y denominado por nosotros, explícitamente, como “pragmático”, los tres enfoques, en realidad, obedecen y se enmarcan en planteamientos de este tipo<sup>161</sup>. De hecho, como veremos, será desde esta perspectiva desde la que se

---

<sup>161</sup> Tengamos en cuenta que en la teoría de Bateson, considerado como el decano de lo que Winkin ha denominado como “Universidad Invisible”, ya se integran elementos comunicativos de matriz propiamente pragmática tales como el de *cismogénesis*, el de *feedback*, la concepción circular de la comunicación o la identificación de comunicación y comportamiento. De esta forma, se hace inevitable advertir la influencia de la Pragmática en los teóricos de la llamada, precisamente, Pragmática de la Comunicación Humana que son Watzlawick, Beavin Bavelas y D. Jackson, autores de la obra *Pragmatic of Human Communication* (1967), traducida al español como “*Teoría de la comunicación humana*” (1991), y que, al fin y al cabo, madurarían e incrementarían muchos de los conceptos propiamente pragmáticos establecidos por Bateson. De hecho, se hace imprescindible que, al respecto, al menos mencionemos los cinco axiomas que destacan estos autores con respecto a la comunicación, concebida como actuación y, por ende, como producto para el estudio pragmático. Estos axiomas son los siguientes:

- 1) La imposibilidad de no comunicar. Del mismo modo que no es posible la “no- conducta” o el “no comportarse”, no puede aceptarse que podamos dejar de comunicar, puesto que se admite que toda conducta en una situación de interacción tiene valor de mensaje.
- 2) Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación. De esta forma se hace ver que una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas. De esta manera, en cada intervención de un interlocutor, hay que tener en cuenta la incidencia de aspectos de carácter propiamente “referencial”, con aquellos otros que son de tipo “conativo”, de manera que los primeros transmiten los “datos” de la

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

estudie el fenómeno de la comunicación, en el caso de la PNL y el método del *problem solver*, contextualizándolo en la empresa.

Estos enfoques son:

- El carácter estrictamente pragmático de la comunicación. Enfoque totalitario.
- La comunicación como un proceso estable. Enfoque de regulación.
- El carácter eminentemente interactivo de la comunicación. Enfoque de causalidad circular.

Así, y con respecto al primer enfoque, hemos de hacer notar que, frente al modelo estructuralista de la lengua, la Escuela de Palo Alto la concibe como una actividad social- “la realización (*performance*) de las estructuras culturales”, afirmará Schefflen (1987: 181)-, de manera que el habla se convierte en uno de los múltiples modos de comunicación que operan en la interacción y la Lingüística hay que entenderla, consecuentemente, ya no sólo desde el punto de vista pragmático, sino que también habrá que considerarla como Sociolingüística. De hecho, la definición de comunicación realizada por Bateson y Ruesch sintetiza a la perfección el pensamiento que, de ella, tienen todos los teóricos de la Escuela de Palo Alto. Así nos dirán estos autores: “La comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas” (1984: 13).

---

comunicación y, por su parte, los segundos hacen ver cómo debe entenderse dicha comunicación.

- 3) La “puntuación” (empleamos este término en el sentido de “pausa” o “acotación” del *continuum* conversacional) de la secuencia de hechos. A partir de la concepción de que la puntuación *organiza* los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha, se establece que, desde el punto de vista cultural, compartimos muchas convenciones de puntuación que, si bien no son ni más ni menos precisas que otras versiones de los mismos hechos, sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes.
- 4) Comunicación digital y analógica. Con esta distinción, se establece la diferenciación entre la comunicación de tipo verbal y la de tipo no verbal, respectivamente, las cuales se conciben de forma conjunta en su actualización. No obstante, y tal y como veremos más adelante, se le concede una mayor importancia a la comunicación no verbal que a la verbal.
- 5) Interacción simétrica y complementaria. Esta distinción se hace corresponder con las relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En el primer caso, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse “simétrica”. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo un tipo distinto de gestalt que recibe el nombre de “complementaria” (Watzlawick *et al.*, 1991: 49-71).
- 6) Así, tras la exposición de estos cinco axiomas en los que se sustenta esta “Nueva Comunicación”, como vemos de corte pragmático, los autores advierten de su carácter tentativo y de su heterogeneidad, puesto que “(...) tienen su origen en observaciones muy variadas de los fenómenos de la comunicación” (Watzlawick *et al.*, 1991: 71).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Desde esta perspectiva, la comunicación obedece a un principio de totalidad, tal y como apuntábamos más arriba, lo cual implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado. Partiendo de este principio, Watzlawick afirma “(...) un segmento aislado de comportamiento es algo que formalmente no se puede definir, es decir, que carece de sentido” (Watzlawick *et al.*, 1991: 37). Estas consideraciones ponen en evidencia que el contexto, en toda su amplitud, es una de las categorías analíticas fundamentales para el estudio de la comunicación. Así, las interacciones, y las acciones en general, no pueden entenderse si no se ubican en un contexto, si no atienden al sistema en el que se realizan o tienen lugar. Todo esto explica, a grandes rasgos, la concepción pragmática de la comunicación por parte de la Escuela de Palo Alto<sup>162</sup>.

En segundo lugar, el carácter regulador del proceso comunicativo, en consonancia con la orientación pragmática de la teoría psicológica que estamos tratando, parte de la concepción de la interacción como respuesta a un plan o programa cultural interiorizado por cada participante<sup>163</sup>, el cual puede abstraerse a partir de la observación de un número suficiente de interacciones<sup>164</sup>. De esta manera, y derivado de este principio de regularización, se afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número, mínimo, de reglas,

---

<sup>162</sup> Resulta representativo que, al respecto, traigamos a colación una cita extraída del Prefacio de la Segunda Edición Castellana de la obra *Teoría de la Comunicación Humana*, que procede del Doctor Carlos E. Sluzki, Director de la Mental Research Institute, en la cual encontramos la siguiente observación: “Comenzar a estudiar los fenómenos de la comunicación humana desde el punto de vista pragmático significa para quien los explora no sólo la apertura de un campo fascinante sino la dura tarea de desaprender mucho de lo aprendido (...). Un interés y una dificultad adicional provienen del hecho de que los fenómenos de la comunicación humana presentan múltiples niveles de análisis, y el análisis de cualesquiera de ellos en forma aislada puede empobrecer notoriamente lo observado” (Sluzki, 1991: 12-13).

<sup>163</sup> Esta orientación establecida para el estudio de la comunicación se muestra como un precedente inmediato del procedimiento llevado a cabo por la PNL basado en el estudio, como veremos, de los patrones de conducta de los seres humanos con el fin de desarrollar modelos y técnicas que puedan explicar el comportamiento y la comunicación humana. Esto es lo que se hace ver en las obras cuyo contenido trata acerca de la aplicación de la PNL, por ejemplo, a la situación de venta en donde nos encontramos con afirmaciones como la que sigue: “Todo comportamiento posee una estructura hecha de etapas y características que la PNL nos enseña a descubrir. Para la persona que aplica la PNL, la relación con los otros se convierte en un descubrimiento apasionante y una constante fuente de enriquecimiento” (Cudicio, 1999: 23).

<sup>164</sup> De hecho en la obra *Teoría de la comunicación humana*, los autores establecen una analogía entre el observador de un proceso comunicativo y la persona que observa el desarrollo de una partida de ajedrez. De esta forma se considera que: “Luego de ver una serie de partidas, el observador, probablemente, estará en condiciones de formular, con un alto grado de precisión, las reglas del ajedrez, incluyendo el final del juego, el jaque mate. Debe señalarse que podría llegar a ese resultado aunque no contase con la posibilidad de solicitar información. ¿Significa esto que el observador ha «explicado» la conducta de los jugadores? Preferíamos decir que se ha identificado una configuración compleja de redundancias” (Watzlawick *et al.*, 1991: 39).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

normas o convenciones. Existe una sintaxis, una semántica y una pragmática del comportamiento. El comportamiento es, en consecuencia, el fundamento de un sistema general de comunicación<sup>165</sup>.

Así, llegamos al elemento más importante de la comunicación, según la concepción mantenida por la Escuela de Palo Alto, y que se basa en su sostenimiento sobre la actividad interaccional. De hecho, sería Bateson quien, en 1936, establecería los primeros jalones del enfoque interaccional de la psicoterapia, lo cual surge a partir de su concepción de *cismogénesis*. Este concepto supone un paso muy importante para el estudio de Bateson, tal y como se ponen de manifiesto Wittezaele y García:

*Para comprender el comportamiento de un individuo, hay que tener en cuenta los lazos entre dicho individuo y las personas con las que está en relación; la conducta de un ser humano está igualmente determinada por la respuesta del otro. La explicación del comportamiento humano pasa así de una visión intrapsíquica a una consideración del sistema relacional del individuo; la unidad de análisis es la “interacción” (Wittezaele y García, 1994: 51).*

Así, aunque el término de *cismogénesis* caería en desuso, tal y como indican estos autores, más tarde, Watzlawick y sus colegas, Beavin Bavelas y Don Jackson, usarían este concepto explicativo en su obra *Pragmatics of Human Communication* (1967), simplificándolo en los conceptos de “relaciones simétricas” y “relaciones complementarias”, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

No obstante, no cabe duda de que esta concepción de la comunicación como un proceso de interacción surge a partir de la adecuación, para su explicación, del

---

<sup>165</sup> De hecho, Winkin en su presentación general de los estudios que componen la obra *La nueva comunicación* hace ver cómo Goffman considerará que toda interacción se desarrolla siguiendo un sistema de reglas; Schefflen habla del “programa” de la interacción; Hall describe “cadenas de acción”; Watzlawick y sus colegas desarrollan el concepto de “cálculo” de la comunicación interpersonal, mientras Jackson concibe la familia como un sistema regido por reglas. De esta forma la visión espontánea de las cosas será asumida como si “(...) tendiese a considerar que los individuos viven en sus interacciones en función de su naturaleza, su temperamento, su humor, el momento, etc., -en una palabra, en función de factores esencialmente personales- (Winkin, 1987: 105-106).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

modelo de la cibernética<sup>166</sup>. No perdamos de vista que el interaccionismo batesoniano está emparentado con la teoría sistemática, de la que trataremos más adelante, y la cibernética, en especial con los sistemas autocorrectivos estudiados por ésta última, cuyo funcionamiento, de hecho, coincidía en gran medida con la noción de *cismogénesis* que hemos aludido con anterioridad. De esta forma, se concibe el proceso comunicativo como un proceso en el que prima la complejidad y que se adapta a un sistema circular de contextos múltiples. De hecho, no se puede pasar por alto la analogía establecida entre la explicación del desarrollo de todo el proceso comunicativo y, por otro lado, la forma de proceder de los intervinientes en una orquesta. Así lo hace ver Schefflen cuando considera que cada uno de los individuos que participan en la comunicación, igual que ocurre en la orquesta, se tiene en cuenta en tanto que participan y no es considerado únicamente como el origen o el fin de dicha comunicación. Se concibe, por lo tanto, la comunicación como un fenómeno social que supone la puesta en común, la participación, la comunión.

La trascendencia de esta analogía, -comunicación y orquesta-, llevaría a Winkin a llevar a cabo una distinción entre un modelo orquestal, procedente de la cibernética, que define el proceso comunicativo como circular, y, por otro lado, un modelo telegráfico que tiene su precedente en la explicación de este proceso llevada a cabo por Shannon y que se caracteriza por su orientación lineal, tal y como hemos puesto en evidencia con anterioridad.

Además, es en el contexto de la cibernética, precisamente, en donde emerge ese concepto de *feedback* o retroacción que tan empleado será en las explicaciones del proceso comunicativo desde el punto de vista psicológico. No nos puede

---

<sup>166</sup> El proyecto de la cibernética tiene sus orígenes en la persona de Nobert Wiener, científico a quien se le fue encargado el estudio del problema de la conducta del tiro de los cañones antiaéreos durante la Segunda Guerra Mundial, a partir de cuyo estudio reconoció el principio del *feedback*. De esta forma, hemos de decir que, junto al modelo de la cibernética surgiría otro, precisamente de un antiguo alumno de Wiener, Claude Shannon, quien elaboraría la “teoría matemática de la comunicación” que se correspondería con un modelo comunicativo puramente lineal que se oponía al modelo circular (retroactivo) de Wiener. Tengamos en cuenta que Shannon trabajaría para la compañía *Bell Telephone*, de modo que su trabajo, como el de otros muchos ingenieros de telecomunicaciones, iba incardinado a la mejora del rendimiento del telégrafo, es decir, aumentar la velocidad de transmisión del mensaje, disminuir las pérdidas en el curso de la transmisión, determinar la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado, etc. No obstante, bien es verdad que Wiener no consideraría del todo factible la aplicación matemática de la cibernética en las ciencias humanas, aunque sí daba muestras de estar de acuerdo con la proyección de sus conceptos formales: “La clarificación conceptual de los aspectos formales de las relaciones sociales pueden aportar una contribución positiva a la ciencia de la sociedad” (Wiener, 1948: 88), haría ver el propio científico.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

sorprender, de hecho, que se integre este concepto en la teoría de la cibernética si tenemos en cuenta que éste implica una concepción dinámica del sistema comunicativo, que rompe con una explicación lineal de la comunicación a partir del reconocimiento de que todo “efecto” retroactúa sobre su causa, y que, por lo tanto, todo proceso debe estar concebido según un sistema circular.

En paralelo a esta teoría de la cibernética se desarrollará otra investigación, a la que aludíamos con anterioridad, cuyos progresos también serán adoptados por la “Universidad Invisible”. Se trata de la Teoría General de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy y su grupo de investigación para quienes un sistema se define como “(...) un complejo de elementos en interacción, interacciones cuya naturaleza no es aleatoria” (Bertalanffy, 1968: 30). Así, y atendiendo al principio de que son numerosas las disciplinas que se reflejan como sistemas de elementos más que como elementos aislados, lo que pretende esta teoría es “(...) investigar los principios que se emplean para los sistemas en general, sin preocuparse de su naturaleza física, biológica o sociológica” (Bertalanffy, 1968: 31). A partir de los principios teóricos que acoge nuestra Escuela y derivados de esta línea sistemática, los sistemas interaccionales se considerarán como el foco natural para el estudio del impacto pragmático, a largo plazo, de los fenómenos comunicacionales.

Por último, sólo nos queda matizar cómo la Escuela de Palo Alto asume la explicación de la realización comunicativa en tanto que proceso de interacción. Apuntar este aspecto nos será de utilidad para entender la metodología que acogen la PNL y la orientación del *problem solver* a la hora de explicar el proceso de comunicación, en este caso empresarial, y que ellos vinculan al “cómo” y no tanto al “por qué”, del modo como hacíamos ver más arriba. Así la perspectiva interaccional es definida por Weakland, integrante de la Escuela de Palo Alto, de la siguiente manera:

*Es algo nuevo (...) examina los acontecimientos y los problemas en términos de comportamientos entre individuos de un sistema de relaciones sociales (...) se dirige hacia al “qué” y al “cómo” de la situación (en vez de hacia el por qué o el quién) (...) le interesa menos el origen o los fines últimos que la situación actual, así como el modo en el que se perpetúa y se podría modificar (Weakland, 1977: 456).*

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Según esta explicación que hemos dado a modo de introducción y que ha seguido el objetivo primordial de establecer las bases teóricas de las obras que vamos a tratar a continuación, podemos constatar que, tanto la metodología de la Programación Neurolingüística como la relativa al *problem solver* -y a diferencia de las escuelas de Psicología que se han basado históricamente en conceptos teóricos (olvidando su aplicación) o en la observación del déficit, carencia o problema, (con la convicción de que a partir del problema se produciría la solución)-, asumen esta cuestión basándose en el planteamiento de una metodología de acción, y por lo tanto, de índole pragmático-aplicada, manteniéndose, por lo tanto, firmes en un objetivo determinado, a saber, la persuasión del otro<sup>167</sup>.

#### 2.2.2.2. Estudio de las obras

Comenzaremos por tener en cuenta la aplicación de la Programación Neurolingüística<sup>168</sup> a situaciones comunicativas propiamente empresariales, tales como la negociación o la venta, en tanto que tratadas en relación con la

---

<sup>167</sup> De esta forma, es continua la referencia, a lo largo de los libros que analizaremos, a la obtención del éxito pretendido (persuasión) por medio de la aplicación de aquellos métodos y técnicas que en ellos se contienen. Así, y a modo de ejemplo, el manual de Cudicio hace ver este aspecto en las páginas introductorias de su obra mediante la alusión a la aplicabilidad que tiene la metodología de la Programación Neurolingüística con respecto a las situaciones de venta: “Cuando tenemos un objetivo preciso a alcanzar en una relación, las técnicas de la PNL cobran todo su valor. Uno de los terrenos de aplicación favoritos de la PNL es la venta, o en un sentido más amplio la persuasión. (...) Cuando hablamos de venta, evocamos las situaciones de interacción donde uno de los interlocutores trata de convencer al otro (que no pide por lo general otra cosa que ser convencido, pese a que el vendedor suele creer lo contrario) de que se interese por lo que le propone, se trate de un producto, una idea o un servicio” (Cudicio, 1991: 13) (subrayado nuestro). A pesar de que esta afirmación pueda suscitar ciertas contradicciones en relación con esa identificación expresa entre la persuasión y la venta, bien es verdad que en ella se pone de manifiesto que existe un vínculo muy fuerte en cuanto a la aplicación de las técnicas ofrecidas y, por otro lado, la obtención de la finalidad persuasiva en el proceso de la venta. Por su parte, los autores de la metodología del *problem solver* hacen la siguiente observación al inicio de su obra: “En efecto, una comunicación estratégica se caracteriza por estar siempre orientada en dirección a un objetivo a alcanzar. El «persuasor» se propone guiar al otro para que asuma una posición particular que lo llevará a modificar la propia percepción –y por lo tanto la propia reacción – respecto a una realidad determinada (...)” (Nardone et al., 2005: 65).

<sup>168</sup> Con el fin de dar algunos datos históricos con respecto a esta corriente psicológica, hemos de decir que este nombre de PNL y el enfoque de estudio que la caracteriza es original de Richard Badler y John Grinder, quienes propusieron en 1973 una serie de principios donde decían básicamente que la mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre el cuerpo y la conducta del individuo. De hecho, ellos se dedicaron a observar detenidamente y reproducir la conducta (posturas, gestos, representaciones internas, actitud, etc.) de tres terapeutas especialmente elegidos por la excelencia de sus resultados, que fueron Fritz Perls (fundador de la Terapia Gestáltica), Milton Erickson (refundador de la hipnosis, a la que llevó a escalas muy altas de eficacia) y Virginia Satir (terapeuta familiar). Todas estas investigaciones se llevaron a cabo en la Escuela de Palo Alto, lo cual confirma la enorme conexión de principios que existen entre la llamada Escuela Invisible y la PNL.



- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicación empresarial. Así, por ejemplo, la negociación aparecerá descrita de la siguiente manera:

*La negociación se apoya sobre el cómo funciona mentalmente mi interlocutor en esta situación precisa y no por qué. Esto es lo que retiene nuestra atención porque el cómo nos revela el medio más eficaz para motivar a nuestro interlocutor a partir de su propio modelo de mundo, único y original (Cudicio, 1998: 89).*

Es importante que tengamos en cuenta la especial orientación de esta línea de investigación y estudio hacia el “cómo”, si tenemos en consideración que la comunicación es asumida por la PNL y la metodología del *problem solver* en tanto que proceso. En consecuencia, toda la teoría desarrollada por ambas corrientes constituirá un modo de acercamiento a dicho proceso basándose en la sugerencia de una serie de metodologías, técnicas y estrategias<sup>169</sup> para su posterior puesta en práctica, durante la evolución y transcurso del mismo.

Así, la idea principal que subyace de los planteamientos de la PNL que estamos tratando en estos momentos, se sintetiza en el objetivo de desarrollar una serie de procedimientos que hagan factible el conocimiento de la concepción del mundo que tiene el interlocutor implicado en el proceso comunicativo, en este caso materializado en la venta y la negociación empresarial -“(…) descubrir la estructura de la comunicación y la estructura de la vivencia subjetiva”, dirá Cudicio (1991: 21). Estos procedimientos, traducidos en técnicas y estrategias, tienen el propósito más inmediato de orientar el discurso del emisor en cuestión y, en consecuencia, que éste pueda crear en el interlocutor, mediante su intervención, la sensación de proximidad, de entendimiento y de reconocimiento en el otro. Esta situación, por lo tanto, es lo que dará garantías de su persuasión.

Así, todas las estrategias, métodos, modelos y tácticas con finalidad en la extracción de todo aquello que forma la visión del mundo, personal, del interlocutor que se pretende persuadir, tienen su base fundamental en, por un lado, la observación, y, por otro lado, la interrogación. Como podemos comprobar, se

---

<sup>169</sup> Hemos de hacer notar la insistencia con la que los manuales relativos a la Programación Neurolingüística aluden al término “estrategia” el cual definen de la siguiente manera: “Es el conjunto de factores mentales y de comportamiento que ponemos en funcionamiento, conciente o inconscientemente, para alcanzar un resultado particular” (Selva, 1998: 42).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

trata de dos procedimientos que cubren dos medios expresivos diferentes, puesto que si la observación está orientada a la captación de la expresión no verbal, por su parte, la interrogación se orienta hacia, precisamente, la expresión verbal.

De este modo, vamos a comenzar analizando las técnicas que se exponen con cometido principal en la captación de la representación que del mundo tiene el interlocutor en cuestión a partir, en un primer momento, del examen de los medios no verbales empleados por él.

Con este primer cometido, se comienza por aconsejar el empleo de la observación (o calibración, como la denominarán estos autores), siendo ésta una técnica cuyos resultados conducirán al emisor a la puesta en marcha de un nuevo procedimiento, a saber, la sincronización o imitación<sup>170</sup>. Como podemos intuir, todo apunta a crear un espacio virtual que suponga el acuerdo y la sensación de proximidad por parte del interlocutor, tal y como nosotros ya hiciésemos notar más arriba.

Estas dos metodologías, calibrado y sincronización, son definidas por los autores de las obras que nos ocupan de la siguiente manera:

*(...) en principio debemos observar todo lo que es observable, utilizar nuestro sentido de la observación como si fuera un aparato fotográfico, en todos los momentos de la negociación. En PNL este procedimiento se llama “calibración”. Luego, debemos reproducir instantáneamente lo que hemos observado, imprimir a nuestro propio cuerpo las características de la fisiología de nuestro interlocutor. Este es el procedimiento de la “sincronización” (Selva, 1998: 48).*

En principio, lo que habrá de observar el productor del discurso ha de ser, según esta teoría, la posición de los ojos de su interlocutor, estableciéndose en concreto las siguientes correspondencias:

Claves visuales:

---

<sup>170</sup> En realidad, estos dos procedimientos que anuncia la PNL y, como veremos, también el estudio de la metodología estratégica del *problem solver*, proceden de la Escuela de Palo Alto, de hecho serán Bandler y Grinder quienes, a tenor de las cuestiones planteadas por Milton Erickson, formularían al respecto la “técnica del calcado”, tal y como quedará mostrado más adelante.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- Mirada hacia lo alto y la derecha: imágenes evocadas.
- Mirada hacia lo alto y la izquierda: imágenes construidas.

Claves auditivas:

- Mirada lateral a la derecha: sonidos evocados.
- Mirada lateral a la izquierda: sonidos creados.
- Mirada hacia abajo y hacia la derecha: diálogo interior.

Claves kinestésicas:

- Mirada hacia abajo y hacia la izquierda: pensamiento kinestésico.
- Mirada hacia abajo: pensamiento kinestésico.

Con esta referencia el productor del discurso reconocerá el sistema de representación sensorial, dominante, del interlocutor en cuestión, es decir, esto le valdrá para determinar cómo accede su interlocutor a la realidad: si lo hace de una forma visual, auditiva o de forma kinestésica. Asimismo, se advierte de que la observación de la secuenciación de estas claves también permitirá conocer si el interlocutor piensa visualmente, utilizando sonidos, o bien poniendo en marcha sensaciones táctiles, olfativas, gustativas, emociones, etc<sup>171</sup>.

Conocer todos estos detalles sobre el pensamiento y estado interno del interlocutor se consideran determinantes para la elección de los recursos verbales y, fundamentalmente, no verbales, de los que habrá de valerse el emisor en su intervención.

La observación, por lo tanto, se convertirá en una herramienta clave en el proceso interlocutivo al que instan estas obras, sobre todo en su pretensión por lograr esa situación de empatía<sup>172</sup> que, consideran las autoras de estas obras, da

---

<sup>171</sup> Con el fin de conocer la canalización del pensamiento del interlocutor y su sistema de representación sensorial, los teóricos de la PNL también instan a tener en cuenta la nota referencial de los términos empleados por el interlocutor en un momento determinado de la conversación. Así, por ejemplo, se considerará que una persona es de dominante visual si emplea enunciados del tipo: “Está claro para mí”; “Tu idea es demasiado vaga o luminosa”; “Las cosas están claras entre nosotros”, etc. (Selva, 1998: 52-54). No obstante, y dado que esta técnica está en consonancia con el empleo de la expresión verbal, no haremos mayor hincapié al respecto en estos momentos de nuestro estudio.

<sup>172</sup> Empleamos el término “empatía” o “imitación motriz” tal y como fue definido por el psicólogo norteamericano E. B. Titchener en la década de los años veinte con una acepción ligeramente diferente a la del significado original del término griego *empathia* -“sentir dentro”- y que fue inicialmente utilizado por los teóricos de la Estética para referirse a la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de la otra persona. Titchener sostenía que la “empatía” se derivaba de una suerte de imitación física del sufrimiento ajeno con el fin de evocar idénticas sensaciones en uno mismo, y por ello, buscó una palabra distinta a “simpatía”.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

garantía de la atracción al propio terreno del interlocutor. Tengamos en cuenta, además, que la expresión no verbal será un aspecto de gran relevancia dentro de la teoría de la Programación Neurolingüística, por lo que no nos pueden sorprender afirmaciones como la de Selva que recogemos a continuación, “El método de negociación que nos proporciona la PNL propone entonces comunicar prioritariamente a nivel de lo no verbal a fin de dar un apoyo sólido a la expresión de lo verbal<sup>173</sup>” (Selva, 1998: 46-47).

Pasaremos ahora a tratar el otro procedimiento que conducirá al emisor interesado a conocer la configuración de la realidad del interlocutor en cuestión. Nos referimos, en este caso, a la interrogación (en su modalidad de preguntas abiertas), siendo ésta una técnica orientada a la expresión verbal, tal y como adelantábamos más arriba. En relación, por lo tanto, con este procedimiento, los teóricos de la PNL presentan los denominados metamodelos, los cuales aparecen definidos de la siguiente manera:

*Es un cuestionario y un compendio de informaciones útiles, surgido de los trabajos de la gramática transformacional generativa, y que apunta a hacer elevar el nivel de profundidad, es decir la experiencia real de la persona que se expresa, a fin de poder encontrarla en su terreno (Selva, 1998: 67).*

La finalidad, por lo tanto, a la que apunta el empleo de este tipo de cuestionario, es reconocida por Cudicio en las páginas de su obra de la siguiente manera:

*La PNL puso a punto una serie de preguntas a formularse ante los sobreentendidos más corrientes que aparecen en el lenguaje (...). Partiendo de los descubrimientos de los lingüistas, la PNL nos*

---

<sup>173</sup> También para la Escuela de Palo Alto resulta de mucha más importancia la comunicación no verbal que la propiamente verbal, lo cual se pone de manifiesto en la obra *Teoría de la comunicación humana* de Watzlawick, Beavin Bavelas y Don Jackson, cuando llevan a cabo la distinción entre la comunicación analógica y digital, haciéndolo ver de la siguiente manera: “Sugerimos que la comunicación analógica [no verbal] tiene sus raíces en periodos mucho más arcaicos de la evolución y, por lo tanto, encierra una validez mucho más general que el modo digital de la comunicación verbal relativamente más reciente y mucho más abstracto” (Watzlawick *et al.*, 1991: 63).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*propone la teoría de los universales del modelaje de la experiencia: esta expresión designa la existencia de tres tipos de filtros que ocupan lugar, por una parte, entre la realidad y lo que percibimos, por otra entre nuestra percepción de la realidad y lo que elegimos para comunicar (Cudicio, 1991: 101).*

Estos tres tipos de filtros aludidos son: la omisión, la generalización y la distorsión. Las **omisiones** apuntan especialmente a verbos no especificados, a comparaciones o a operaciones modales del tipo de “Tengo que...” o “¿Qué pasa si no...?”, mientras que las **generalizaciones** hacen referencia al uso de términos sin índice de referencia, cuantificadores universales o afirmaciones cerradas, como: “Está bien, o mal”. Por último, las **distorsiones** se conciben como formas de expresión en consonancia con las nominalizaciones, las adivinanzas o ciertas relaciones de causa/efecto<sup>174</sup> (Cudicio, 1991: 103).

Como podemos comprobar, estamos ante un modelo de conducta que tiene su antecedente en la Gramática Generativo Transformacional, dado que se tienen en cuenta las transformaciones que se dan entre una Estructura Profunda (representación directa de la información semántica de la oración y, en el caso de la PNL, concebida como las impresiones o percepciones del entorno tal y como llegan en vivo, completas, exactas y sin deformación) y la Estructura Superficial (la que tiende a reproducir la forma fonológica de la oración, asumida por el modelo de la Programación Neurolingüística como la representación que se hace por medio del lenguaje de una estructura profunda). Entre ambas, tal y como reconocería Chomsky, existen una serie de transformaciones que instan a operaciones de movimiento, borrado, agregado o permutación de material. De hecho, de esta

---

<sup>174</sup> Los tipos de “violaciones” (o filtros) que expone Selva en su obra son bastante próximas a las señaladas por Cudicio. No obstante las vamos a enunciar a continuación.

- Con respecto a la omisión: La omisión simple, la supresión del índice de referencia, la omisión del comparativo o el verbo no específico.
- Con respecto a la generalización: los cuantificadores universales, el origen perdido de ciertas reglas o juicios, los operadores modales referidos a la necesidad o la posibilidad, ciertas nominalizaciones.
- Con respecto a la distorsión: la relación causa/efecto, la equivalencia compleja y el lector de pensamiento (el sujeto que pretende conocer) (Selva, 1998: 68-69).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

noción de “transformación” de una estructura en otra, es de donde se deriva ese nombre que ha recibido esta corriente teórica encabezada por Chomsky<sup>175</sup>.

Presentados los dos métodos fundamentales por los que se puede acceder a la concepción del mundo interna, personal y propia del interlocutor, y de cuyos resultados dependerá la expresión, verbal y no verbal, del productor del discurso, pasaremos ahora a considerar otros aspectos que, también de raigambre psicológica, aparecen en estas obras.

Así, y en primer lugar, nos referiremos a una cuestión que ya ha quedado esbozada en otras obras que hemos analizado con anterioridad. Se trata de la necesidad de tener en cuenta la caracterización psicológica a la que responde el interlocutor en cuestión. Con el fin más inmediato de conocer esas características personales del interlocutor, los teóricos de la Programación Neurolingüística reclaman la atención sobre lo que denominan “metaprogramas”, que aparecen definidos de la siguiente manera:

*Los metaprogramas son las características de base de una personalidad; las que permiten su definición (...). Los metaprogramas encuentran su fundamento en los trabajos de Carl Jung. Jung quería elaborar una descripción de los humanos a fin de predecir su personalidad y en consecuencia sus conductas. De este modo los metaprogramas sirven para explicar y comprender cómo funciona un individuo en un contexto dado teniendo en cuenta sus propios criterios o valores fundamentales (Selva, 1998: 88).*

Se trata, por lo tanto, de un tipo de programas automáticos que revelan el funcionamiento mental de una persona en relación con sus comportamientos observables, y que quedan puestos de manifiesto por medio de los términos

---

<sup>19</sup> Así lo hace ver, Chomsky, en citas como las que siguen: “(...) Por consiguiente, el componente sintáctico de una gramática debe especificar, para cada oración, una «estructura latente» (subyacente), que determina su interpretación semántica, y una «estructura patente» (superficial), que determina su interpretación fónica. La primera es interpretada por el componente semántico; la segunda, por el componente fonológico” (Chomsky, 1975: 18). Y más adelante, y con respecto a las transformaciones: “La idea central de la gramática transformacional es que son, en general, distintas y que la estructura patente viene determinada por la repetida aplicación de ciertas operaciones formales llamadas «transformaciones gramaticales» a objetos de naturaleza más elemental” (Chomsky, 1975: 18).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

empleados, fundamentalmente<sup>176</sup>. Tener en cuenta estos metaprogramas determinará el modo de argumentar del emisor en cuestión y, por lo tanto, el tipo de medios argumentativos que se consideran más propicios en cada caso.

La caracterización que hace Selva en su obra, correspondiente a estos caracteres psicológicos, responde a los siguientes enunciados: “Ir hacia”; “evitar”; “global”; “específico”; “asociado”; “disociado”; “similitud” y “diferencia” (Selva, 1998: 93-105), mientras que los señalados por Cudicio, y que están en consonancia con los citados por Selva son: “los guerreros”; “los pastores”; “los escribas” y “los mercaderes” (Cudicio, 1991: 117-128).

Como podemos comprobar, todo está orientado a confeccionar una contribución del emisor que logre el acercamiento a su interlocutor mediante el reconocimiento de aquél en todas sus formas expresivas, y, en consecuencia, se logre su persuasión.

También percibimos la esencia de la Psicología en las recomendaciones que se realizan con respecto a la configuración lingüística del discurso del emisor. A este respecto se realizan las siguientes sugerencias y recomendaciones:

- a) Empleo de la primera persona, suponemos que del singular, a pesar de que no se especifique, pero sí que se corresponde con los ejemplos que se dan, tales como: “Yo le propongo”; “Yo deseo”, etc. (Selva, 1998: 108).
- b) Empleo del presente, dado que se considera que éste es el tiempo de la acción<sup>177</sup>.

---

<sup>176</sup> La consideración de estos tipos de programas supone, como hemos visto, la admisión de la existencia de tipos de caracteres que, de algún modo, ya vimos cuando nos referíamos al concepto de *éthe* en Quintiliano. No obstante, si ahondamos más en esta cuestión sobre la clasificación de los caracteres por parte de teóricos clásicos, hay que tener en cuenta que ya Aristóteles haría en su *Retórica* una referencia al respecto que dejamos ver en la siguiente cita: “Como se es por el carácter, según las pasiones y las disposiciones y las edades y las condiciones de la fortuna, examinémoslo después de lo expuesto. Llamo pasiones a la ira, la concupiscencia y semejantes, de las que hemos hablado antes, y hábitos a las virtudes y vicios; también de éstas hemos hablado antes, y de las cuales prefiere cada uno y cuáles son las que practican. Las edades son la juventud y la plenitud y la vejez. Llamo fortuna a la nobleza de cuna y riqueza y las facultades, y también a sus contrarios, y en general a la ventura y la desgracia” (Aristóteles, 1990, 1388b-1389a, 30-35). También Teofrasto en una obra, precisamente, denominada *Caracteres*, procede a la clasificación de éstos, según lo que se propone este autor en el prólogo de su obra: “Yo te voy a exponer, de una manera ordenada, los diferentes tipos de caracteres que a éstos les corresponden y la manera que ellos tienen de regirse. Me atrevo a suponer, Policles, que nuestros hijos serán mejores, gracias a estos apuntes que yo les lego, pues, al disponer de modelos, escogerán convivir y tener relación con las personas más dignas de estima a fin de ser sus iguales” (Teofrasto, 1988: 52).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

- c) Empleo del estilo directo. De esta forma se insta a la expresión clara, yendo a lo esencial, sin andarse con rodeos. Se desecha, por lo tanto, el empleo de enunciados del tipo: “Téngame confianza” o “Usted puede creerme” (Selva, 1998: 108).
- d) Empleo de términos positivos<sup>178</sup>. Este criterio que, desde nuestro punto de vista, es bastante subjetivo, viene ejemplificado mediante la siguiente distinción:

EVITAREMOS	UTILIZAREMOS
Las palabras negras: “Temor”; “Preocupación”; “Problema”; “Duda”; “Inquietudes”.	“Quédese tranquilo”; “Despreocúpese”; “Por supuesto”; “Es una cuestión de...”
Las expresiones dubitativas: “Puede ser”; “Me parece”; “Pienso”; “Creo”; “Si usted lo desea”.	“Completamente”; “Es mi punto de vista”; “Yo le aconsejo”; “Yo le propongo”.
Las interrogativas-negativas que llevan a una respuesta negativa: “¿No piensa usted que...?”; “¿No cree usted que...?”	“¿Piensa usted que...?”; “¿Cree usted que..?”

(Selva, 1998: 110)

La subjetividad que nosotros entrevemos en las recomendaciones que se hacen sobre el empleo de determinado léxico, frente a otro que se desaconseja, encuentra su justificación en la siguiente afirmación de Selva:

<sup>177</sup> A pesar de que no sea reconocido por Selva, con estos dos requisitos que han de presentar los verbos y que aparecen aquí expuestos, a saber, que estén en primera persona (del singular) y que estén en tiempo presente, se está apelando a los criterios establecidos por Austin en su obra *Cómo hacer cosas con palabras*, con respecto a los actos realizativos los cuales quedan caracterizados por este autor de la siguiente manera: “Sin embargo, el tipo realizativo de donde tomamos nuestros primeros ejemplos, que tiene un verbo en la primera persona singular del presente del indicativo de la voz activa, parece merecer nuestra preferencia” (Austin, 1990: 111).

<sup>178</sup> Es frecuente en los manuales de consultoría y en esta línea de tipo psicológica, que se apele a la necesidad de emplear un tipo de léxico que se califica como “positivo”, o que se aconseje la omisión del empleo de la terminología denominada como “negra”; “negativa”, etc., de hecho en la otra obra que vamos a analizar dentro de esta perspectiva y como ejemplo de la metodología del *problem solver*, nos encontramos con la misma recomendación: “Es importante evitar utilizar fórmulas negativas respecto a la perspectiva del otro, ya que esto crea una fuerte rigidez y aumenta enormemente la resistencia al cambio (...). Sea cual sea el tipo de demanda o indicación, además, se marca mucho más eficazmente si se expresa en términos positivos” (Nardone *et al.*, 2005: 72). En realidad, esta discriminación del léxico no lo encontramos, en general, en ninguna obra de la línea propiamente lingüística puesto que, como cabe esperar, se trata de criterios muy poco objetivos y que distan mucho de una perspectiva estrictamente gramatical.



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Las palabras son signos simbólicos arbitrarios a partir de los cuales codificamos nuestra experiencia, pero no tienen significación en sí mismas. Es la experiencia precisa a la cual nos envían la que les da su significación real. En efecto, la significación de las palabras está intrínsecamente ligada al modelo de mundo de cada uno; ahora bien, se sabe que éste es único para cada individuo (Selva, 1998: 65).*

Finalizamos este apartado sobre las recomendaciones lingüísticas que se recogen a lo largo de las obras relativas a la PNL que estamos tratando, procediendo a la presentación de lo que los autores de las mismas denominan “Milton Model”. Se trata de un modelo presentado por Bardler y Grindler en su obra *Trance Formation: Neurolinguistic programming and the structure of hypnosis* (1988), en donde se establece “(...) un código del lenguaje de la persuasión” (Cudicio, 1991: 137) a partir de la práctica establecida por Milton Erickson<sup>179</sup>.

En realidad, las pretensiones que se persiguen con la puesta en práctica de la teoría que encierra este modelo de sugerencias lingüísticas, no son otras que las de conseguir la persuasión del interlocutor, en este caso, haciéndole creer que es él mismo quien llega a ciertas conclusiones que el emisor tan sólo esboza en sus enunciados. Así es como Cudicio explica este procedimiento,

*Las técnicas del Milton Model sirven para darle al cliente la impresión de que es él quien decide. Actúan delimitando voluntariamente las zonas de imprecisión que el cliente mismo completa. Así cobra la certeza de ser el único que decide, y asume el compromiso necesario para tomar su decisión (Cudicio, 1991: 138).*

---

<sup>179</sup> Como sabemos, Milton H. Erickson fue un médico estadounidense, innovador y pionero en las técnicas de hipnosis aplicadas a la psicoterapia. Colaboró con el grupo de Palo Alto, en particular contribuyó en el proyecto de estudio sobre la comunicación que dirigió Bateson, durante los años cincuenta y sesenta.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Como se puede comprobar, todas estas tácticas que se recogen en las obras que proceden de la Programación Neurologüística tienen como objetivo principal atraer al propio terreno la voluntad del interlocutor con tal sutileza que éste no pueda, ni siquiera, percatarse de que está siendo persuadido. Así, tanto las técnicas orientadas a la consecución de una situación de empatía como, en este caso, las que claman a la intervención, aparentemente libre, del interlocutor, tienen una misma finalidad y pretensión, a saber, conseguir la persuasión del otro, a pesar de que se advierta de la necesidad de no subestimar la perspicacia y el discernimiento de los clientes en cuestión, puesto que “(...) cuando queremos manipularlos eso queda en evidencia, tarde o temprano y de una manera u otra” (Cudicio, 1991: 144).

Así, las sugerencias que se integran en este modelo (Milton Model) dan muestras de la rentabilidad que, según los objetivos arriba establecidos, pueden aportar, por ejemplo, el empleo de nominalizaciones, de verbos, de los adverbios terminados en “mente”, de las comparaciones, de los pronombres indefinidos, de los adverbios de tiempo, etc. así como determinados enunciados como adivinanzas, historias que relaten la propia experiencia o citas conocidas.

No obstante, y en consonancia con el estudio de la expresión verbal que se considera más propicia para el proceso comunicativo en cuestión, lo que no puede escapar a nuestra atención es la importancia que se le concede a la metáfora, tenida en cuenta en todos los manuales procedentes de la PNL en su explicación del proceso comunicativo-interlocutivo. No nos puede sorprender que se reclame la atención sobre el empleo de este recurso si atendemos a la implicación de las facultades intelectuales a las que apela su utilización. Además, hemos de tener en cuenta que se trata de un medio de expresión en el que tiene una gran incidencia la creatividad, las emociones y, por ende, la subjetividad del emisor. De esta forma, Selva hace ver la aplicación de la metáfora a la negociación mediante la enumeración de los siguientes aspectos o ventajas que propicia:

- Permite pasar un mensaje a nivel del inconsciente cuando la lógica está bloqueada. Amplía inmediatamente la lógica de las cosas.
- Permite volver a enmarcar la situación en un sentido positivo redefiniendo globalmente los diferentes factores.
- Sugiere soluciones evitando las resistencias que despertarían una opinión directa (Selva, 1998: 134).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Vemos, por lo tanto, que, junto a la finalidad de desbloqueo, sintetizada en los dos primeros puntos, se le atribuye a la metáfora la funcionalidad de permitir expresar algo de manera indirecta evitando, consecuentemente, posibles contrariedades como respuesta. Este tipo de manipulación disminuida será la misma que le atribuyan a la metáfora los autores de la metodología del *problem solver*, reconociéndolo con la siguiente cita:

*(...) permite comunicar importantes contenidos explotando la forma indirecta de la proyección y la identificación con la que a menudo una persona actúa frente a personajes y situaciones de una historia. Esta modalidad minimiza la resistencia de la persona, en cuanto que no la somete a ninguna solicitud directa (Nardone et al., 2005: 92).*

Otro de los puntos coincidentes entre ambas corrientes psicológicas que estamos estudiando, con respecto a las finalidades que se le atribuyen a la metáfora, es la de la implicación (intelectiva, cognitiva y, consecuentemente, subjetiva) del interlocutor, dado el carácter de imprecisión al que evoca su empleo. Así, la Programación Neurolingüística la integra dentro del llamado Milton Model, junto a otros recursos muy próximos a ella como la comparación, el marco del “como si” o las historias y aforismos, y recomienda su empleo en tanto que crea zonas de vaguedad conceptual y de contenidos a los que apunta para la intervención completiva del interlocutor. Consecuentemente, cuando el interlocutor completa estos “vacíos”, queda persuadido de que la conclusión a la que se ha llegado en el transcurso de la comunicación ha surgido por su propia iniciativa y, por ende, se muestra más convencido de su valía.

Esta misma función, por lo tanto, será la subrayada por Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza de la siguiente manera<sup>180</sup>:

---

<sup>180</sup> Tengamos en cuenta que, junto a la metáfora descriptiva, se cita el empleo de preguntas discriminantes-interventoras y paráfrasis reestructuradoras, todo ello con la finalidad de crear una modalidad comunicativa verbal reconocida como “inductiva”, ya que hace que “(...) el otro llegue al descubrimiento de una determinada realidad teniendo la sensación de que llega solo y de ser hábilmente conducido” (Nardone et al., 2005: 76). Se establece, por lo tanto, una gran diferencia entre este tipo de comunicación y la conocida como “verbal impositiva”, la cual supone “(...) la proposición de indicaciones concretas de cambio” (Nardone et al., 2005: 78), tal y como veremos con posterioridad.

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Al fin de este recorrido, el persuasor, además, debe proponer una metáfora descriptiva, un aforismo o una explicación que describa la situación presentada, de tal modo que el interlocutor se pueda reconocer (...). Dará así vida a un proceso persuasivo por el que la persona llegará gradualmente a reconocerse en la nueva visión propuesta por el persuasor, pero creyendo que ha llegado sola (Nardone et al., 2005: 207).*

Esta importancia concedida a la metáfora puede justificarse si establecemos una relación con el precedente más inmediato de la PNL y la metodología del *problem solver*, esto es, con la Escuela de Palo Alto y, en concreto, con Bateson quien inauguraría el llamado “método abductivo” que insta a un tipo de razonamiento por analogía. De este modo, se pretenden establecer relaciones entre hechos, a veces muy alejados, con la finalidad de deducir la forma en que nosotros aprehendemos el mundo. Es lo que Bateson denomina como “epistemología”, con *e* minúscula. Esta metodología queda definida en la obra *La Escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*, de la siguiente manera: “(...) después de haber puesto en evidencia una cierta estructura relacional que explica la evolución de un fenómeno, se buscan otros fenómenos que revelen el mismo tipo de estructura” (Witzezaele y García, 1994: 48).

Por último, sólo nos queda destacar las recomendaciones que se recogen en las obras procedentes de la Programación Neurolingüística concebidas para la actualización comunicativa que se da en el seno de la empresa, con respecto a la preparación psicológica que ha de recibir el emisor para afrontar el proceso interlocutivo al que se somete, o se puede someter. Concretamente, las técnicas psicológicas que se apuntan al respecto están especialmente concebidas para su puesta en práctica en dos momentos clave del proceso comunicativo-interactivo, a saber, por un lado, en los momentos previos al inicio de dicho proceso, y, por lo tanto, con el fin de evitar situaciones de ansiedad, estrés, nerviosismo, etc., y, en segundo lugar, en el momento en el que el interlocutor somete al emisor a dar respuesta a una serie de objeciones, a partir del discurso pronunciado, previamente, por el emisor.

Especialmente concebida para el momento inicial que hemos indicado es la técnica del anclaje, que supone la evocación (visualización mental) de una

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

situación o experiencia anterior que responda a un recuerdo agradable para el emisor y que, en esos momentos, quede asociado a un determinado movimiento, olor, sonido u objeto (según se trate de un tipo de anclaje u otro hablaremos de anclaje kinestésico, olfativo o visual), de manera que el emisor pueda traerlo a la memoria, haciéndolo presente, y, en consecuencia, mostrarse más seguro.

Por otro lado, el tipo de técnicas con finalidad en la preparación psicológica del emisor en el momento de responder a las objeciones hechas por parte del interlocutor, son las orientadas al desbloqueo y a evitar situaciones de desestabilización psicológica.

Muy próximos a los planteamientos que hemos analizado como procedentes de la PNL son los que definen la metodología del *problem solver*. Así, y de la forma como ya adelantábamos más arriba, en este caso también se trata de teorizar sobre el “cómo” proceder para lograr los propósitos marcados, -resolviendo las contrariedades que, al respecto, puedan darse en el proceso comunicativo-, y no tanto sobre el “por qué” de las cosas.

Partiendo de este objetivo, tan general, pasaremos a mostrar cuál es el modo de actuar que proponen los autores de esta obra:

*Aquí sin embargo, no nos ocuparemos de los aspectos lingüísticos, sintácticos y semánticos de la comunicación, sino, en la línea de la Escuela de Palo Alto, consideraremos sus aspectos “pragmáticos”, es decir, el estudio de los efectos que nuestro modo de comunicar puede producir en el comportamiento y en la percepción que las personas tienen de la realidad (Nardone et al., 2005: 54) (subrayado nuestro).*

Realizada esta introducción, y del modo como ya hicimos en nuestro análisis sobre la teoría mantenida por la Programación Neurolingüística, empezaremos comentando las estrategias y tácticas que, según los propósitos establecidos, proponen estos autores con respecto a la expresión no verbal para, en un segundo lugar, pasar a tratar los aspectos concernientes a la expresión verbal<sup>181</sup>,

---

<sup>181</sup> A pesar de que nosotros establezcamos esta distinción entre comunicación no verbal y comunicación verbal, los autores de la metodología del *problem solver* muestran continuamente en sus obras que es muy difícil establecer dicha distinción cuando se trata de la realización

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

haciendo siempre notar la semejanza de planteamientos que esta teoría mantiene con la que acabamos de analizar.

Así, en lo concerniente a la expresión no verbal, se lleva a cabo una distinción entre comunicación no verbal “estática” (correspondiente a elementos ligados a la apariencia estética, tales como peinado, maquillaje, barba, complementos, etc.) y, por otro lado, la comunicación no verbal “dinámica” (posturas, gestión del espacio, mímica facial, el paralenguaje, etc.<sup>182</sup>). Realizada esta diferenciación, los autores se centran, sobre todo, en la última de las tipologías de comunicación no verbal que hemos distinguido, con la intención de hacer notar la necesidad de que el emisor imprima en sus formas de expresión la “huella” de los interlocutores que se pretenden persuadir. En realidad, a lo que se está apelando con la recomendación de esta técnica es a la denominada por la PNL “sincronización”, reconocida en este caso como “calcado”:

*La regla comunicativa principal, que ha caracterizado todos los enfoques de tipo estratégico a partir del trabajo de Milton Erickson<sup>183</sup>, consiste en “observar, aprender y utilizar el lenguaje del cliente”. Esta técnica, definida por Bandler y Grinder<sup>184</sup> como “técnica del calcado”, se basa en la utilización del lenguaje y de las*

---

comunicativa: “Por comodidad expositiva analizaremos estos factores [verbales y no verbales] de manera separada, pero recordando que la primera impresión es el resultado de todo un conjunto, es decir, de una Gestalt unitaria en la cual el todo será siempre y en todos los casos más que la suma de las partes individuales que la componen” (Nardone *et al.*, 2005: 57).

<sup>182</sup> La insistencia con la que la metodología de la PNL y la correspondiente al *problem solver* inciden sobre este tipo de comunicación no verbal, que los autores del *problem solver* califican como “dinámica”, puede tener sus antecedentes en las teorías de la Escuela de Palo Alto, entre cuyos estudios destacan los realizados por Birdwhistell, Hall o Godman. Así, para el primero de los autores mencionados, dos terceras partes de la comunicación personal no se verbaliza, principio éste que lo llevaría al análisis de la expresividad corporal mediante el empleo de diversos recursos fílmicos. Dicho análisis vendría dado a partir del reconocimiento de ciertas unidades en la kinésica que tendrían su correspondencia dentro de la Lingüística, y, más concretamente, en los planteamientos lingüísticos de Smith y Trager. Por su parte, Hall mostraría un gran interés por el uso que el hombre hace del espacio, con cuya finalidad emplearía técnicas como la observación, la experimentación, las entrevistas, el análisis del léxico y el espacio tal y como se recrea en la literatura y el arte. Por último, Goffman, establecería el concepto de “dialecto corporal” o, mejor, el de “dialecto del compromiso”, considerando dicho concepto de compromiso como la implicación que supone mantener una cierta atención intelectual y afectiva y una cierta movilización de los recursos psicológicos. De esta forma, la exteriorización de esta implicación, o compromiso, en el seno de la interacción vendrá dada por medio de factores tan diversos como el vestido, la postura, la expresión del rostro y la actividad instrumental.

<sup>183</sup> Erickson M. H. , Rossi E. L. (eds), *The Collected Papers of Milton H. Erickson on Hypnosis*, Irvington, Nueva York (1980).

<sup>184</sup> Bandler R., Grinder J., *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson M.D.*, Palo Alto, Meta Publications, (1975). Recordemos la enorme influencia de estos autores con respecto a la Programación Neurolingüística y la Escuela de Palo Alto, tal y como vimos con anterioridad.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*modalidades representacionales de nuestro interlocutor con el fin de entrar en sintonía con sus modalidades de percepción de la realidad, crear un clima de sugestión positiva y así reducir notablemente su resistencia al cambio* (Nardone et al., 2005: 68).

Del modo como ha quedado evidenciado en esta cita, la observación se acoge como una técnica de primordial importancia en el proceso comunicativo-interactivo, si lo que se pretende es conseguir la persuasión del interlocutor en cuestión. Este recurso, del modo como se expuso en el análisis de la metodología de la Programación Neurolingüística, se concibe de especial ayuda con el fin de captar el modo de asumir la realidad por parte del interlocutor y procurar, de este modo, su persuasión<sup>185</sup>.

Junto al empleo de la observación, en los planteamientos mantenidos por la PNL también hemos visto que se mencionaba a la interrogación como otro procedimiento fructífero para la finalidad que venimos de concretar. Así, y dadas las semejanzas existentes entre ambos planteamientos, el empleo de la interrogación también aparece recomendada en la metodología del *problem solver*. En concreto, el tipo de interrogaciones por las que se opta en este caso, es por las llamadas “interventoras-discriminantes” (este último calificativo se justifica si tenemos en cuenta que se ofrecen a modo de alternativas), cuya descripción y funcionalidad aparece sintetizada en la siguiente cita:

*Estas preguntas permiten determinar cuál es el sistema de percepción y de reacción de la realidad de la persona y, al mismo*

---

<sup>185</sup> Advertimos en esta obra una confusión conceptual entre “persuadir” y “manipular”, igualando ambos términos. Así, si a lo largo de toda la explicación se ha tenido en cuenta la finalidad de persuadir, reconociendo, además, a los interlocutores implicados como “persuasor” y “persuadido”, casi al final de la obra y, para constatar el objetivo que se pretende lograr con el proceso de comunicación “verbal inductiva”, se recurre a Julliet y se trae a colación la siguiente cita: “Manipular al otro es hacer que desee hacer, por sí mismo y con ganas, lo que, en realidad, quiero que haga (...). Él piensa que decide voluntariamente, cuando soy yo quien lo dirige indirectamente. Dado que él mismo lo desea y tiende a ello, no tengo que forzarlo para conseguirlo” (Juillet, 1996: 209). Cudicio realiza la siguiente aclaración en relación con el término “convencer” y, en relación con éste, el de “manipulación”: “Siempre que tratamos de convencer [persuadir] a alguien cabe denominar a eso manipulación en el caso de que no tengamos en cuenta a la persona. Si por el contrario tratamos de convencer a alguien conociendo y teniendo en cuenta su objetivo, entonces podemos hablar de influencia o de consejo, pero no por cierto de manipulación” (Cudicio, 1991: 144).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*tiempo, producir ya una primera forma de intervenir reestructurante sobre tal realidad* (Nardone *et al.*, 2005: 75) (subrayado nuestro).

En esta cita aparece un concepto de mucha incidencia en la teoría que nos ocupa, que es el de la “reestructuración”. En realidad, con este concepto a lo que se insta es al cambio en el modo de concebir la realidad por parte del interlocutor, previo conocimiento de cómo es asumida por éste, para cuya finalidad se ofrecen una serie de técnicas y estrategias como son la interrogación, la paráfrasis y la metáfora descriptiva. Así describen los autores esta técnica: “Reestructurar significa cambiar el fondo o la visión conceptual y/o emocional en relación a la cual se experimenta una situación, poniéndola dentro de otro marco que se adapta, igualmente bien o incluso mejor, a los «hechos» de la situación concreta” (Nardone *et al.*, 2005: 82).

No obstante, tanto las estrategias orientadas a la reestructuración como el resto de tácticas que aparecen recogidas en las obras que nos ocupan, propias de la metodología del *problem solver*, como son, por ejemplo, la ilusión de alternativas, el empleo de la paradoja, la técnica de la confusión, la técnica del “como si” etc., en realidad, el objetivo prioritario que persiguen es, al igual que ya hiciésemos notar en nuestro estudio sobre la metodología correspondiente a la Programación Neurolingüística, la de hacer que el interlocutor llegue al descubrimiento de una realidad determinada, teniendo la sensación de que llega solo y no de ser hábilmente conducido. Se trata, en definitiva, de hacer más disimulada y menos palpable la persuasión del interlocutor.

El resultado de la puesta en práctica de todos estos procedimientos, que los autores denominan como “comunicación verbal inductiva” (Nardone *et al.*, 2005: 76), es lo que permitirá que se proceda a la concreción, a un tipo de propuestas más específicas también orientadas al cambio y, en consecuencia, en las que se hace más evidente el propio punto de vista del emisor. Este tipo de estrategias es lo que se conoce como “comunicación verbal impositiva” (Nardone *et al.*, 2005: 78), y, como puede intuirse, se concibe como complementaría a la anterior.

Son, por lo tanto, palpables las similitudes existentes entre las dos propuestas metodológicas que hemos analizado, dado que persiguen la misma finalidad, se establecen unos mismos procedimientos para su consecución, y se dan las mismas indicaciones para la actualización de dichos procedimientos, siempre



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

teniendo en cuenta su concepción de la comunicación en forma de interacción y de intercambio comunicativo.

Finalizamos el estudio sobre esta obra, simplemente, haciendo algunas anotaciones que ponen de manifiesto que se acoge a planteamientos propiamente psicológicos, como, por ejemplo, al establecer una distinción de caracteres que se realiza tomando como criterio determinante el tipo de participación que lleva a cabo el interlocutor en cuestión, lo que hará que el emisor emplee una serie de técnicas u otras. Así, en este caso, se distingue entre: “el colaborador”, “el que quiere ser colaborador”; “el no colaborador” y “el que no es capaz de colaborar ni de oponerse deliberadamente” (Nardone *et al.*, 2005: 79-81).

Como conclusión a esta parte de nuestro estudio hay que hacer notar que, como vemos, globalmente, todas estas obras procedentes de la corriente psicológica asumen como uno de sus campos de aplicación la actividad comunicativa de la empresa, partiendo de una idea inicial que supone establecer el método más eficaz para atraer al interlocutor y, a partir de ese momento, conseguir que éste responda de una manera más o menos completa a la propuesta del emisor. De esta forma cabe advertir que, sobre todo, se pretende potenciar dos recursos psicológicos que reconocemos como inherentes al ser humano. Por un lado, la identificación del interlocutor con el propio emisor, lo cual, sin duda, crea un sentimiento de confianza que procurará la persuasión. El hecho de reconocer en la otra parte la propia experiencia vital, la misma concepción de la vida o la misma personalidad supone para el interlocutor la garantía de sentirse más arropado por aquel que tanto se asemeja a él.

El segundo objetivo psicológico que se potencia en estos manuales y que, al igual que el anterior, se exterioriza mediante la comunicación verbal o no verbal, es el correspondiente a la implicación del otro. De esta forma, se hace constante en estos manuales la recomendación de conseguir que el discurso quede en ciernes para, de este modo, permitir que sea el interlocutor el que lo complete y, consecuentemente, quede satisfecho por haber sido él mismo el que ha llegado a cierta conclusión, cuando, realmente, es la conclusión a la que ha sido inducido por los persuasores en cuestión. Esta segunda técnica responde a esa característica interna y propia del ser humano que, en cierto modo, se encuentra anexa al orgullo y el don de dominio que se pretende sobre cualquier situación.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Teniendo en cuenta todos estos procedimientos, del modo como procede a la perspectiva psicológica de la comunicación en la empresa, no puede resultar excesivamente llamativo que se trate, por un lado, de propuestas basadas en metodologías, estrategias o técnicas que, tal y como hemos hecho notar a lo largo de este estudio, están especialmente dirigidas al desarrollo del proceso comunicativo propiamente dicho, y no al resultado o producto lingüístico del mismo y que, por otro lado, todas ellas den muestra de esa tendencia a la regularización del proceso interactivo. Esta última característica, por otro lado, tiene su correspondencia con el carácter pedagógico que tienen todos estos manuales, que pretenden enseñar a los integrantes de la empresa cómo llevar a cabo, con éxito, su participación comunicativa, a pesar de las dificultades que pueda suponer la sistematización de dicho proceso.

Para finalizar, sólo nos queda matizar que, si bien a lo largo de este capítulo dedicado al tratamiento que recibe la comunicación empresarial desde estudios o teorías psicológicas, hemos hablado de interlocución y del proceso interlocutivo, hemos de tener en cuenta que, en este caso, no se trata de un proceso en el que se conciba la intervención de todos los implicados de forma equilibrada e igualitaria, sino que el objetivo de todos estos planteamientos es el emisor y sus contribuciones al proceso interlocutivo, de manera que, a pesar de que se tenga en cuenta la presencia de uno, o más interlocutores, éstos únicamente cuentan en tanto que objetivos a los que se les pretenderá persuadir, pero no son decisivas sus contribuciones lingüísticas y por ello estos manuales no se extienden en atender a su implicación interpretativa.

Entendemos, por lo tanto, que en los casos que acabamos de analizar, el interlocutor en cuestión solamente acoge un papel pasivo, esto es, es el “blanco” de las pretensiones persuasoras del emisor y fuente que determina los procedimientos (metodologías, tácticas, estrategias, etc.) adecuados para conseguir la citada finalidad.

### **2.2.3. La perspectiva divulgativa**

#### **2.2.3.1. Introducción y presentación de las obras**

El tratamiento de la comunicación empresarial desde esta perspectiva nos obliga a comenzar estableciendo una primera división fundamental de los manuales que tratan dicha cuestión, a la cual ya hicimos alusión al inicio de nuestro

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

estudio<sup>186</sup>. Se trata de la distinción entre aquellos que asumen la comunicación en tanto que un todo gestionable (formación en “habilidades comunicativas-gestoras”) que se presta a la regularización, a cuyo fin preciso es al que se dirigen este tipo de obras y, por otro lado, todos aquellos manuales para los que la comunicación se concibe desde un punto de vista más humano, más personalizado y, en consecuencia, establecen una serie de criterios que van especialmente dirigidos a la mejora y optimización de la comunicación, bien de determinados cargos empresariales o, por otro lado, de las diferentes situaciones comunicativas<sup>187</sup> que se dan en la empresa (formación en habilidades “lingüístico-comunicativas”). Entre estos dos grupos, señalados en último lugar a saber, manuales dirigidos a determinados cargos profesionales y, por otro lado, manuales destinados a la mejora de ciertas situaciones comunicativas que se dan en la empresa, se pueden advertir semejanzas muy notables, junto a pequeñas diferencias que señalaremos en su momento.

Podríamos, por lo tanto, presentar gráficamente los citados grupos de manuales, según el tratamiento de la materia que a nosotros nos interesa, de la siguiente manera:

---

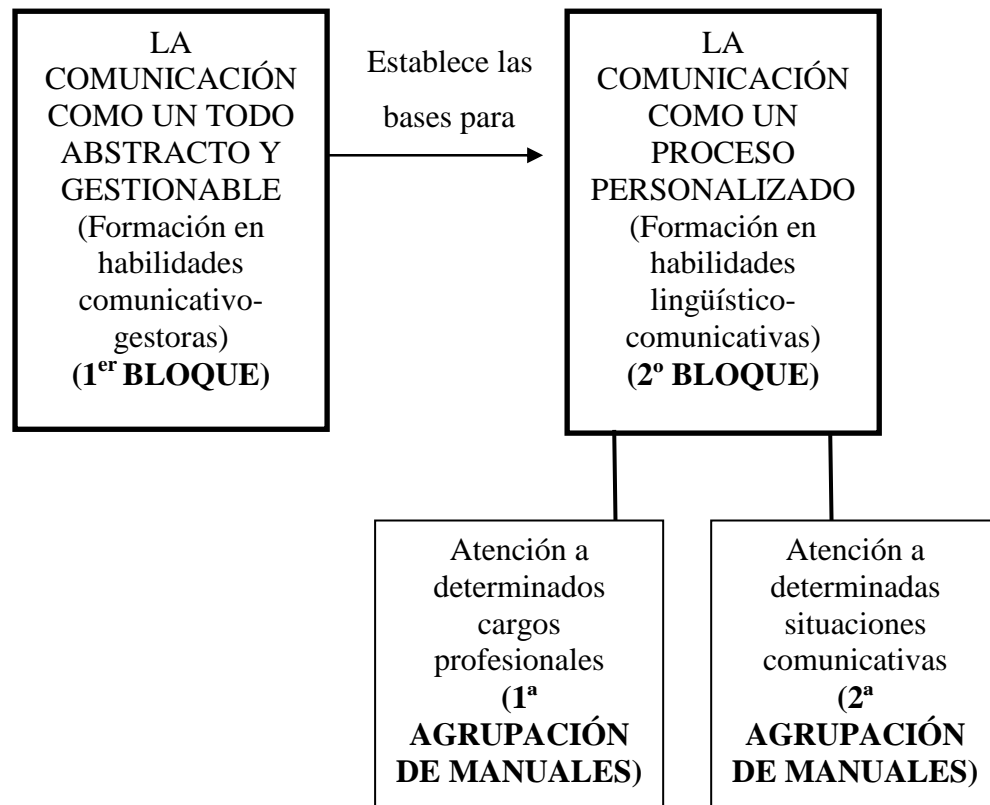
<sup>186</sup> Consideramos obligatorio advertir que los manuales seleccionados han sido los que cumplían las condiciones que vamos a apuntar a continuación, algunas de las cuales ya mencionábamos en la introducción de esta parte de nuestro estudio:

- a) Que hubiesen sido publicados o que su primera edición se situase en el periodo cronológico delimitado por nosotros desde 1990 hasta el año 2006.
- b) Que procediesen de consultores profesionales o profesores especialmente dedicados a la impartición de cursos dedicados a la instrucción en habilidades comunicativas.
- c) Que su contenido fuese, al menos inicialmente, orientado a la comunicación en la empresa, ya sea por medio de los propósitos que en un principio se marcan los autores; por las editoriales que los publican; la profesión de los autores, estrictamente vinculada a la formación de los comunicadores empresariales; o bien por las situaciones que emplean a modo de ejemplo o ilustración. Otra cosa será, como veremos, que en el desarrollo de su contenido desvirtúen sus propósitos teniendo en consideración situaciones comunicativas que no son específicamente empresariales como conferencias, charlas públicas o reuniones de todo tipo.

Dada la cantidad de manuales publicados que, de una forma más o menos aproximada, se identifican con los aspectos definidores de esta perspectiva, nos hemos visto en la necesidad de realizar una selección y, en consecuencia, restringir nuestro estudio a aquellos manuales que se identifican con estos rasgos genéricos que hemos enumerado.

<sup>187</sup> Denominamos “situaciones comunicativas de la empresa” o “espacios comunicativos empresariales” a determinadas circunstancias o situaciones, propiamente empresariales, que requieren de la aportación de comunicadores hábilmente instruidos en destrezas comunicativas. Se trata, por lo tanto, de una delimitación bastante próxima a la que llevarían a cabo, entre otros autores, Dolón y Suau bajo la denominación de *performance areas*, tal y como ya vimos.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)



De esta forma, y como cabe esperar, este estudio se va a orientar al tratamiento del segundo bloque de manuales establecido, no sin antes destacar, brevemente y de forma muy sucinta, algunas de las características que definen y caracterizan a este primer bloque con el fin único de conocer en qué se diferencia con respecto al segundo.

### 2.2.3.2. Estudio de las obras

#### 2.2.3.2.1. Primer bloque de manuales: Formación en habilidades comunicativo-gestoras

En el primer bloque que hemos distinguido, el que concibe la comunicación como un todo abstracto, nos encontramos con manuales como, por citar algunos, *La comunicación eficaz con la clientela* de Marketing Publishing (1997), *Aprender a comunicarse en las organizaciones* de Saló (2005), *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios* de Carrascosa, *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo, en una semana* de McDonald y Tarner (2002)

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

o bien la obra de Westphalen *Communicator. Le guide de la communication d'entreprise*<sup>188</sup> (1998).

Como podremos comprobar con posterioridad, todos los manuales que se encuadran en este primer grupo no muestran una gran diferencia, en lo concerniente a sus títulos, con respecto a los del segundo bloque, por lo que no será éste un criterio diferenciador o excluyente en el caso de que queramos centrarnos en un tipo de tratamiento de la comunicación empresarial u otro.

Pasaremos ahora a esbozar un cuadro que responda a los principales puntos definidores del contenido de estos manuales y, lo primero que hemos de subrayar es que, en todos ellos, se insta a la necesidad de responder a una mejora en la gestión de la comunicación de la empresa, reconocida la importancia de su actualización en tal contexto, de manera que se pueda obtener, de su óptimo funcionamiento, el éxito asegurado, a saber, una buena imagen de la empresa, tal y como veremos a continuación. Así, se desvelan todas aquellas técnicas, metodologías y estrategias que están orientadas a alcanzar dicho cometido.

Pero es importante que hagamos notar que, como gran diferencia con respecto a los manuales que se integran en el segundo bloque delimitado, y al mismo tiempo como rasgo revelador del carácter deshumanizado de la

---

<sup>188</sup> La mayoría de las obras que podríamos destacar dentro de este primer bloque, más allá de las señaladas, están especialmente orientadas a la gestión de la comunicación interna de la empresa. De este modo, no nos puede sorprender la primacía que hacia este tipo de comunicación destacan algunos de los autores citados, encontrando las causas de dicha preponderancia en:

- La concepción plural de la comunicación en la empresa, destacada, entre otras, en la obra de Senge, *La Quinta Disciplina* (Senge, 1998) y su concepción de pensamiento sistemático.
- El fin del taylorismo e inicio de la democracia empresarial, tal y como mencionábamos más arriba.
- La aceptación de la comunicación interna ocupando la misma posición que la externa.

Con respecto a este último punto señalado, podríamos traer a colación la evolución de la comunicación en la empresa que muestra en sus páginas Carrascosa: “En la década de los sesenta [las empresas españolas] descubrieron la publicidad al paso de la generalización de la televisión. En los setenta ante el auge y la consolidación de una sociedad de consumo en nuestro país se generalizaron con amplias dotaciones la función de marketing, aunque pervertida es decir, más orientada a las ventas que a un planteamiento estratégico de la actividad de la empresa en el mercado. En los ochenta, con el reverdecer de unos sindicatos legalizados y muy activos y de la contestación laboral, se empezó a hablar, aun en precario, de la comunicación interna: los trabajadores ya no eran simplemente «personal» o empleados sino recursos humanos o, más aún, capital humano aunque la comunicación interna se reservaba – y se reserva aún hoy- a la negociación del convenio directivo o al diálogo con el comité de la empresa. En los noventa, sin ningún género de dudas, la revolución dominante será la de la comunicación global, como un compendio de todos los acentos puestos en las décadas anteriores (es decir, la publicidad, el marketing, las relaciones internas y las relaciones externas de la empresa)” (Carrascosa, 1992: 33-34).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicación para este tipo de manuales, hemos de subrayar que éstos no se dirigen a un cargo determinado dentro de la empresa, sino que tratan de la “empresa” como un todo. De este modo, hace ver Westphalen en la introducción de su obra: “Ce livre concerne les entreprises, les collectivités territoriales et les organisations de toutes dimensions, de la plus petite unité à la multinationale” (Westphalen, 1998: 1). Asimismo, otro rasgo diferenciador es que abordan distintas situaciones comunicativas, tal y como veremos, de forma global y con la única y precisa finalidad de establecer el mejor método para su gestión.

De esta forma, en algunos de los manuales cuya temática se orienta hacia esta finalidad se reconoce el imperativo de proceder a la evaluación del funcionamiento y gestión de este proceso comunicativo, de manera que se ponga en evidencia la necesidad, o no, de cambiar de estrategias o metodologías hasta ahora aplicadas a la comunicación. Ésta, por ejemplo, será la finalidad que se persigue en la obra de la editorial Díaz de Santos:

*No pretendemos explicarle cómo debe hacer la publicidad en su empresa (...), nuestro objetivo es que usted disponga de los instrumentos que le permitan evaluar si la publicidad que hacen en su empresa está bien orientada y dirigida o no* (Marketing Publishing, 1997: 4) (subrayado nuestro).

y más adelante,

*Las siguientes secciones de esta guía tienen como objetivo central el de dotar a los lectores de los instrumentos y enfoques que le permitan evaluar las actividades de comunicación que se han realizado o se están realizando en su empresa* (Marketing Publishing, 1997: 33).

El contenido de estas obras, por lo tanto, estará en sintonía con la función llevada a cabo por aquellas auditorías cuya labor se centra en la disposición de un conjunto de métodos de investigación y análisis que tienen como objetivo identificar, definir, revisar y evaluar el desarrollo de la comunicación en la empresa. De este modo, podríamos decir que la función de las auditorías de

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicación y de obras como ésta, se define como un sistema de control de la gestión efectuada sobre la comunicación. De esta manera no nos puede resultar especialmente sorprenderte que, en el desarrollo de estos manuales, se aluda a conceptos como “plan de comunicación”, “política de comunicación” o “estrategias de comunicación”, todos ellos especialmente adscritos a la gestión y al tratamiento que se le pretende conceder a la comunicación, y cuya finalidad de aplicación trataremos con posterioridad.

Con todo, las estrategias de comunicación aludidas serán reconocidas en el bloque que nos ocupa como “(...) aquellas estrategias cuyo objetivo es definir y trazar, para un periodo determinado, la política de la empresa en comunicación” (Saló, 2005: 46). Esta política de comunicación orientada a la empresa, cuyas líneas de actuación o criterios básicos constituyen las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación, tiene como objetivos generales los siguientes:

- Lograr el flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que sean tomados en cuenta por todos los protagonistas y que respondan a las necesidades.
- Garantizar la dignidad de las personas en todos los procesos relativos a la Gestión de Personal.
- Impregnar el conjunto de la empresa de los mensajes importantes (por ejemplo los objetivos de la empresa).
- Cohesionar los grupos.
- Procurar procedimientos ágiles, la participación eficaz y las decisiones dinámicas (Borrell, 1996: 41-47).

Orientado hacia esta finalidad se encuentra también el llamado “plan de comunicación”, en tanto en cuanto se define como un plan dirigido a servir como instrumento para desarrollar una estrategia determinada, según el tipo de gestión que defina el proyecto empresarial y que contenga las directrices concretas para la acción comunicativa.

No obstante, hemos de tener en cuenta que la planificación de todas estas técnicas y estrategias comunicativas y, por ende, el seguimiento de una

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

determinada política de comunicación, así como la puesta en práctica de actividades de evaluación y comprobación de la eficacia y el funcionamiento de la comunicación en la empresa, tienen una finalidad muy concreta que se encuentra adherida a los conceptos de “imagen empresarial” y de “identidad empresarial”<sup>189</sup>. Como cabe suponer, tanto la imagen como la identidad, cercana ésta última a lo que otros manuales denominan “posicionamiento”, surgen a partir de la percepción, aprehensión o recepción que lleva a cabo la persona externa e interna de la empresa, estando estas actividades inexorablemente adheridas a la comunicación<sup>190</sup> puesto que, precisamente, será a partir de las acciones y actividades de comunicación interna y externa, producidas en el seno mismo de la empresa, de donde el público con el que mantiene algún tipo de relación se nutre para formarse la citada imagen de dicha organización<sup>191</sup>. De esta forma habrá que tener en cuenta la importancia de ciertos principios en los que insiste la obra *Comunicación eficaz con la clientela* (Marketing Publishing, 1997: 24), como son la coherencia y la coordinación en todo el proceso comunicativo, lo cual nos lleva a admitir la existencia de diferentes ámbitos comunicativos, todos ellos relativos a la empresa, a los que estos manuales les conceden un tratamiento especialmente orientado a su evaluación y a la mejora en su gestión, con el fin de crear una buena imagen de la empresa en su conjunto<sup>192</sup>. Al respecto es interesante que tengamos en cuenta un

---

<sup>189</sup> La relación que se da entre ambos conceptos la encontramos muy bien explicada en el artículo de Carrillo y Tato “La nueva dimensión de la comunicación empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral”, en donde los autores hacen la siguiente aclaración: “La identidad, como dice Costa, se trata de un valor variable que tienen las empresas, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida y otras serán débiles y con identidad ambigua, lo que supondrá un freno para su desarrollo (...). La imagen es un reflejo de la identidad, pero debemos tener en cuenta que en muchas ocasiones la imagen que transmitimos llega a ser para los públicos la realidad que conocen y la identidad que creen...” (Carrillo y Tato, 2004).

<sup>190</sup> Así, Mattelart en su obra *La publicidad* reconoce la comunicación como herramienta de gestión integral con los siguientes términos: “(...) lo que se le pide a la comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior” (Mattelart, 1998: 99).

<sup>191</sup> Parece muy interesante que, al respecto, reproduzcamos la definición de “imagen” que viene dada por Carrascosa en un intento por establecer los principios de una comunicación global. Así dice el autor de *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*: “Es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que los diferentes públicos internos y externos perciben respecto a una organización” (Carrascosa, 1992: 29-30).

<sup>192</sup> Así, por ejemplo, en la obra de Saló se hace una mención muy especial a la comunicación institucional, la comunicación financiera, la comunicación social o la comunicación comercial (Saló, 2005). Por su parte, en la obra *Comunicación eficaz con la clientela*, se pretende pasar revista y evaluar el funcionamiento de cinco grandes áreas de actividades comunicativas tales como: la comunicación promocional, la comunicación de ventas, la comunicación relacional o la retrocomunicación (Marketing Publishing, 1997). Se traza, por lo tanto, en este tipo de manuales el mapa correspondiente a las situaciones comunicativas de la empresa y los cargos comunicativos



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

cuadro que representa todos los componentes que conforman la imagen de la empresa y que tomamos de la obra *Communicator*, una obra ésta que destaca por su minuciosidad en el tratamiento de la comunicación, desde la perspectiva que estamos tratando.

Nature de l'ímage	Cible	Fondement
Interne	Personnel	Son degré d'adhésion.
Financière	Communauté économique et financière.	Son appréciation de la valeur de l'entreprise.
Technologique	Milieu professionnel.	Son estimation du savoir-faire et des perspectives de la firme.
Produit	Consommateurs Clients	Leur confiance dans la signature de l'entreprise, dans les "promesses" produit.
Publique	Grand public. Médias. Pouvoirs publics. Leaders d'opinion.	Leur opinion sur l'insertion de la firme, sa contribution à l'intérêt général, sa personnalité.

(Westphalen, 1998: 7)

Del mismo modo, y entre todas las propuestas y sugerencias que se recogen en estos manuales, cabe mencionar la forma en que se destaca la influencia de las nuevas tecnologías en tanto que medios que facilitan y optimizan, en la medida de lo posible, la labor comunicativa en la empresa. Al respecto se hace necesario aludir al capítulo que dedica Saló al sistema conocido como *Intranet*, lo cual, por otro lado, da muestras de la preponderancia que se le concede a la comunicación interna.

Y es que, la importancia que este tipo de comunicación, interna, está obteniendo en los últimos tiempos hace que surjan numerosos manuales que, como éstos, pretendan dotar de habilidades a los directivos empresariales para gestionarla, después de un largo periodo con la mirada tendida hacia la publicidad y otros medios de comunicación externa. Asimismo, la frecuencia con la que se publican artículos en Internet que están en sintonía con la importancia y la gestión de la comunicación interna, resulta también sintomático de este hecho. En

---

respectivos a la misma, reconociendo su existencia, pero abarcándolos, tanto unos como los otros, tal y como hacíamos ver con anterioridad, a saber, en bloque y de forma general.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

consecuencia, habría que mencionar algunos como “La comunicación, herramienta de la empresa” del Director de Eduardo Press Consultores (2001) o “La comunicación interna, herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI” de Muñiz, director general de RMG & Asociados (2002). Así, en estos artículos nos encontramos con citas como la extraída del artículo de Muñiz:

*Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados de la compañía (...). Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa, son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna (Muñiz, 2002).*

#### 2.2.3.2.2. Segundo bloque de manuales: Formación en habilidades lingüístico-comunicativas

##### 2.2.3.2.2.1. Semejanzas entre las dos agrupaciones de manuales contenidas en este segundo bloque

Pasaremos, seguidamente, a tratar el segundo bloque de manuales, el que a nosotros nos interesa dada su concepción más humana y personalizada del acto comunicativo, (denominado por nosotros como de formación en habilidades lingüístico-comunicativas), de modo que, en primer lugar, estableceremos todas aquellas características que comparten las dos agrupaciones de manuales que, según el tratamiento que le conceden a la materia, distinguíamos más arriba. El hecho de que caractericemos de forma conjunta todos estos manuales, y no uno por

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

uno, se justifica porque éstos destacan por su gran número y cantidad, de modo que, en lugar de analizarlos de manera individual, consideramos mejor, dado que responden a unas mismas características y a unos mismos rasgos, entresacar todos éstos e ir ejemplificando con aquellos manuales que nos parezcan más representativos en cada momento, tal y como veremos.

Así, de entre los rasgos, comunes, que definen a los grupos de manuales que estamos analizando, tendremos que mencionar los siguientes:

- Surgen a partir de la propia experiencia. Entre los autores de estos manuales nos encontramos, tanto con **formadores en habilidades comunicativas** cuya experiencia se deriva de su propia trayectoria profesional dada su labor profesional como empresarios, vendedores, negociadores, directivos profesionales de empresas, etc. y que, ahora, están desarrollando su actividad principalmente en el ejercicio de la consultoría, como, en algunas ocasiones, aunque en muy pocos casos, **clientes o receptores de tales cursos de formación comunicativa**. Destacan, sobre todo, aquellos que se presentan al inicio de sus obras como “comunicadores profesionales” tal y como es el caso de Walton en su obra *¿Sabe usted comunicarse? Un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito*, quien lo hace de la siguiente manera: “He sido comunicador profesional casi toda mi vida; empecé como escritor y luego fui director creativo de las más grandes agencias de publicidad del país” (Walton, 1991: 1). Asimismo, el hecho de que surjan estos manuales a partir de la propia vivencia de los autores, les permite la introducción de anécdotas, historias personales, etc. todo lo cual lo hacen con la intención de amenizar y hacer más atractiva la escasa teoría que contienen.
- Tienen un carácter eminentemente práctico. De esta forma, no nos puede sorprender que se inste a la elaboración de ejercicios, test, actividades, juegos de rol, etc. que aparecen integrados en dichos manuales. Además, toda la materia aparece presentada a modo de técnicas, metodologías, estrategias, etc. que son recomendadas a

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

determinados cargos profesionales de la empresa o para el desarrollo de determinadas situaciones comunicativas<sup>193</sup>. Hacia esta finalidad práctica que estamos mencionando es hacia donde apunta el empleo reiterado de acrónimos y siglas que se hacen corresponder con determinadas fórmulas para el desarrollo de ciertas habilidades comunicativas, tal y como se podrá comprobar con los ejemplos. Las citadas fórmulas, sobre todo, se orientan a que se memorice cómo se ha de llevar a cabo la estructuración del discurso, o son recomendaciones para recordar los objetivos que se han de pretender alcanzar en el desarrollo de un determinado acto comunicativo<sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> De esta forma resulta representativo que, por ejemplo, en el manual de Richards *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*, se haga, en la introducción, la siguiente advertencia: “Va a recibir usted multitud de sugerencias y recomendaciones sobre la forma en que puede impartir a su disertación un provechoso lustre profesional” (Richards, 1990: 3). Del mismo modo, Susac en *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación*, hace ver cómo su obra se basa en la exposición de una serie de técnicas y consejos: “La obra que tiene en sus manos es una introducción a las técnicas esenciales de venta en la que se hace especial énfasis en todas aquellas fórmulas encaminadas a la venta relacional consultiva (...). Por otra parte, el libro ofrece consejos sobre la ardua tarea de vender, la cual comprende elementos a los que la mayoría de los vendedores prestan poca atención: el primer contacto, las presentaciones en grupo, la elección del momento de cerrar el trato, el modo de tratar las objeciones del comprador, etc.” (Susac, 2005: 8-9) (subrayados nuestros). Por último, Morrisey *et al.* en *Alto y claro. Cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa*, hace la siguiente apreciación: “Muchas personas acostumbradas a hacer presentaciones encuentran que los métodos propuestos en este libro constituyen un planteamiento de enorme valor práctico para conseguir una comunicación eficaz con un coste mínimo en cuanto a tiempo, esfuerzo y tensión. Son, en resumen, métodos que proporcionan una sólida base en el arte de hacer presentaciones técnicas y de empresa” (Morrisey *et al.*, 1999: 140) (subrayado nuestro).

<sup>194</sup> El empleo reiterado de siglas en estos manuales consideramos que tiene como causas principales, por un lado, el hecho de que se le quiera dar un aspecto mucho más científico a su contenido, (teniendo en cuenta el predominante empleo que de ellas se da, sobre todo, en el campo de la medicina, de la informática, de las ciencias empíricas, etc.); así como la facilidad con la que se pueden recordar las recomendaciones que se dan para la optimización del acto comunicativo. No podemos, tampoco, olvidar que el recurso a este tipo de formulaciones léxicas cuenta con una enorme productividad en la lengua inglesa, como sabemos de tanta difusión e influencia en el todos los campos de la ciencia. De esta forma, como veremos, son frecuentes abreviaciones como JEFES que se hace corresponder con los objetivos que ha de pretender un negociador: Jerarquice sus objetivos, Escríbalos, Flexibilícelos, Evalúelos y Sintetízcelos. En los manuales de procedencia inglesa, los objetivos de un comunicador se hacen corresponder con las siglas STAR: Specific, Time-based, Assessable y Realistic. Frente a este tipo de abreviaturas tan “forzadas”, nos encontramos con la archirrepetida en este tipo de manuales SPRI, en tanto que vinculada, como veremos, con la estructura del discurso o la de AETACE que se desglosa en una serie de elementos que se han de integrar en un discurso, tales como: Anécdotas, Experiencias personales, Testimonio del Experto, Analogías, Citas y Estadísticas. Otra de las siglas más repetidas es la que corresponde con las iniciales AIDA y que se está orientada a las cuatro fases del proceso de persuasión, a saber, Atención, Interés, Deseo y Acción y cuyos orígenes concreta Bellenger de la siguiente manera: “R. Lanfer et C. Paradeise mettent en évidence le rapprochement intéressant des méthodes de la sophistique et des techniques de vente. Ils montrent que la célèbre formule AIDA enseignée depuis cinquante ans à trois générations de vendeurs (éveiller l’Attention, susciter l’Intérêt, déclencher le Désir, provoquer l’Accord) est calquée sur la technique de Protagoras et son art du discours efficace (la requête, la question, la réponse, l’ordre)” (Bellenger, 1985: 38).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Como último dato que desvela el carácter práctico de este tipo de manuales, habría que señalar el predominio del adverbio interrogativo de modo “cómo” en muchos de los títulos de estas obras. Consideramos que la respuesta a este “cómo” conlleva a la exposición de una serie de técnicas, metodologías o estrategias que resulten amenas y comprensibles al lector y futuro practicante de las mismas, y que supongan una enmienda rápida a ciertas carencias profesionales. Tengamos en cuenta que el nacimiento de este tipo de manuales se concibe como respuesta sintomática de las insuficiencias y necesidades comunicativas que se perciben en el entorno empresarial, de manera que se intenta dar solución de una forma apresurada y rápida a esta situación. No obstante, en algunos de ellos aparece expreso el deseo de que no se les confunda con simples “manuales-recetarios”, tal es el caso de *El poder de las presentaciones efectivas*:

*En estas páginas espero que haya algo más que recetas: la convicción de que aquí tan sólo se halla el punto de avituallamiento para desarrollar un entrenamiento ampliamente detallado y fructífero en donde el lector/practicante conozca las posibilidades reales de las que parte, las herramientas que tiene a mano y las potencialidades estremecedoras de sus palabras (Velilla, 2002: 12).*

- Emplean conceptos que se derivan del campo de la Psicología y de la Lingüística o Retórica, pero con un tratamiento, hasta cierto punto, desvirtualizado. Al respecto habría que hacer notar el empleo de determinados aspectos derivados de la Lingüística que se hacen corresponder con definiciones o fines prácticos que distan mucho de ser los que, verdaderamente, les corresponden. Así, se traen a colación elementos lingüísticos como los pertenecientes a la comunicación no verbal que se integran dentro de la paralingüística, o conceptos como el de persuasión o el de Retórica, que nos puede

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

sorprender por su forma de tratarlos. Al hilo de esta cuestión, hemos de advertir que, del modo como lo poníamos de manifiesto en la introducción de este estudio, denominamos a estas propuestas como “lingüístico-comunicativas” teniendo en cuenta el empleo del adjetivo “lingüístico”, en este caso, para aludir a la actualización comunicativa a las que están orientadas dichas propuestas y a la implicación lingüística que ello supone<sup>195</sup>. Por su parte, y en relación con las aportaciones hechas desde la Psicología, estos manuales se suelen hacer eco de las recomendaciones dadas para evitar situaciones de angustia o desasosiego a la hora de hablar en público. Del mismo modo, también se tienen en cuenta procedimientos psicológicos estrictamente orientados a la persuasión mediante el intercambio comunicativo. Muchos de estos procedimientos, como veremos, suelen derivarse de la metodología establecida por la PNL, tal y como reconocen la mayoría de los autores que los emplean.

- De un modo general, podemos decir que su contenido no se corresponde con una tendencia estrictamente científica ni rigurosa. Así, se podría establecer un orden de gradación de estos manuales que se pudiese en relación con su mayor o menor fundamentación

---

<sup>195</sup> El hecho de que se orienten estas propuestas, en su totalidad, a la habilitación de los profesionales de la empresa en su actualización comunicativa, justifica que se haga palpable una ausencia de contenidos estrictamente lingüístico-gramaticales, a menos que nos refiramos a las recomendaciones realizadas para la redacción de textos escritos. Esta cuestión, además, hace que en muchos de estos manuales se eche en falta la alusión al lingüística como profesional recomendable para este tipo de formación lingüístico comunicativa que, además de para la actualización del acto comunicativo en cuestión, también capacitase al individuo en su expresión lingüística. Así, por ejemplo, en manuales como *La comunicación empresarial. Tarea de profesionales* (ASECOM, 1990), se considera que el profesional al que se le ha de encargar la tarea de la formación comunicativa del empresario es al periodista. En otros manuales nos encontramos con otro tipo de profesionales y otro tipo de enseñanzas como las recomendadas para el desarrollo de estas habilidades. De este modo en el *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas*, la autora hace ver la necesidad por parte de los comunicadores empresariales de “(...) recibir clases de arte escénico y participar en grupos de teatro” (Arredondo, 1994: 313). Por último, resulta sintomático al respecto cómo Andrade del Cid, Doctora en Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, en su artículo “Competencias comunicativas para el desarrollo empresarial”, tras haber admitido la necesidad de que el comunicador empresarial tenga competencias en materias propiamente lingüísticas de tipo gramatical, textual, semántico, pragmático, etc., haga la siguiente afirmación: “Parece paradójico que el desarrollo tecnológico obligue al profesional de la comunicación a desarrollar competencias del lenguaje” (Andrade, 2000: 8) (subrayado nuestro).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

teórica y precisa, de manera que nos encontraríamos, sobre todo, con manuales cuyo contenido se parece más a un recetario de sugerencias y consejos para el desarrollo del acto comunicativo, concediéndole a la cuestión que nos interesa un tratamiento tan simple y divulgativo que nos obliga a no tomarlos muy en serio. De hecho, la mayoría de estos manuales carecen de una bibliografía específica y de notas a pie de página, y predominan los cuadros-resumen de la materia y las ilustraciones, incluso cómicas, que amenizan los contenidos. Frente a éstos, también hay que destacar otras obras cuyas pretensiones sobrepasan el fin inmediato del aprendizaje y puesta en práctica de unas cuantas recomendaciones, y que, en consecuencia, procuran basar sus principios en fuentes rigurosas.

- Además, derivado de este último punto, cabe subrayar el carácter repetitivo de estos manuales, de tal manera que se emplean en la repetición machacona de determinadas sugerencias o recomendaciones. Tengamos en cuenta que, sobre todo aquellos manuales que están especialmente orientados al desarrollo de una determinada situación comunicativa de la empresa, encuentran en la repetición de contenidos el único método eficaz para la extensión asociada a un manual de este tipo.
- El tratamiento de cuestiones externas al propio proceso comunicativo. De esta manera cabe subrayar la integración de aspectos referidos a los procesos administrativos y burocráticos adheridos a ciertas situaciones comunicativas, como, por ejemplo, una reunión o un debate, y que acaparan más atención que aquellos que están referidos a dicho proceso comunicativo en sí. De este modo, resultan representativos manuales como *30 minutos antes de la reunión* de Barker (1999) que se detiene más en aspectos como la necesidad de regular los gastos de una reunión o la asignación de papeles entre los intervinientes, que en el desarrollo del proceso comunicativo. En esta misma línea se sitúa otro manual de título

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

muy parecido, a saber, *30 minutos antes de una presentación* de Forsyth (2001).

Adentrándonos, ahora, en la materia en cuestión de la que tratan ambas agrupaciones de manuales que integran este segundo bloque, a saber, el grupo de manuales dirigido a determinados cargos profesionales de la empresa y aquellos otros orientados al desarrollo de determinadas situaciones comunicativas que se dan en su seno, habremos de centrarnos en las páginas iniciales de este tipo de obras, para tener en cuenta el modo como se concibe, presenta y justifica aquello que constituye su motivo de estudio, esto es, la comunicación. De esta forma, resulta bastante curioso que todos ellos, en mayor o menor medida, repitan el siguiente esquema:

- Delimitación del concepto de comunicación.
- Distinción de los términos “comunicación” e “información”.
- Presentación del proceso comunicativo y elementos que intervienen en él, mediante el recurso del esquema establecido inicialmente por Shannon y Weaver, introduciéndole, en muy pocos casos, algunas modificaciones.

Nos detendremos, inicialmente, en este esquema para tratar los tres puntos establecidos hasta el momento, en tanto en cuanto, en ellos nos encontramos con la caracterización del concepto de “comunicación”, de un modo muy general. Veremos, no obstante más adelante, cómo en los siguientes puntos que componen este esquema reiterativo en ambas agrupaciones de manuales, se intenta vincular este concepto a su actualización en la empresa. Así, el concepto de comunicación se pretende concretar mediante el recurso a fuentes variadas, de entre las cuales habría que destacar el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua o el Diccionario Empresarial de *Stanford Business School Alumni Association España*. Otros se atribuyen a sí mismos las definiciones de este concepto al que aluden, o bien recurren a otras obras de divulgación como fuentes fidedignas de definiciones.

Así, en términos generales, se podría decir que todos estos manuales coinciden en asumir la comunicación como un proceso de transmisión de información, aludiendo, en la mayoría de ellos, a la participación e implicación de



- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

los intervinientes en dicho proceso. Algunas definiciones ofrecidas rozan una gran simplicidad *verbi gratia* la que aparece recogida en la obra de Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, *Habilidades de comunicación para directivos*, en donde se define la comunicación como “(...) establecer un contacto entre seres distantes en el espacio y en el tiempo” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 45), definición ésta que no deja de ser bastante discutible.

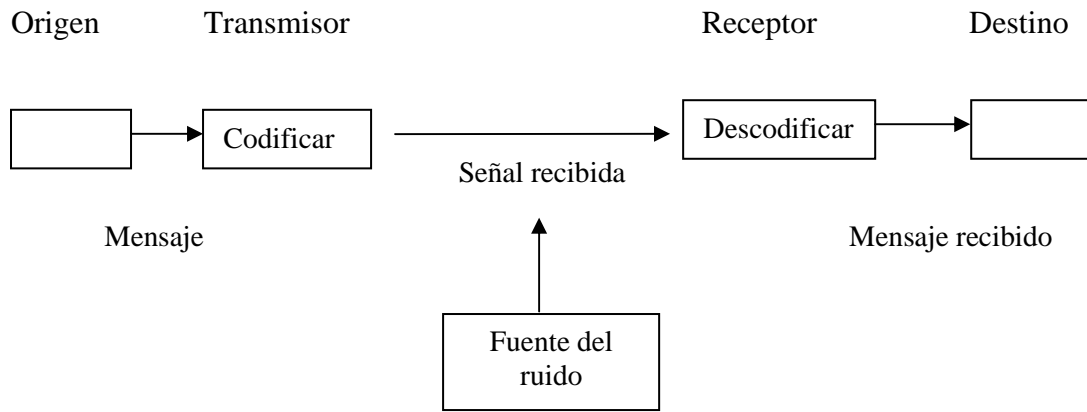
Asimismo se hace necesaria, como hemos indicado más arriba, la distinción de este término con respecto a otro muy cercano a él, el de información. De esta manera se tiene en cuenta, como criterio diferenciador, el hecho de que la comunicación se actualice mediante la retroalimentación o *feedback*, mientras que la información se asuma como aquellos significados, datos o ideas que son transmitidos mediante el proceso de la comunicación. Todos los manuales seleccionados, por lo tanto, parecen asumir la comunicación estrictamente como un proceso en el que se integra la información, puesta ésta última en relación con el mensaje, o mensajes, que es transmitido y que forma parte de este mecanismo de *feedback* o intercambio comunicativo<sup>196</sup>.

Este proceso, asimismo, queda representado recurriendo al esquema de Shannon y Weaver, lo cual resulta en cierto modo paradójico si tenemos en cuenta que esa alusión al concepto de *feedback*, evocado a raíz de la definición de comunicación, queda ausente en un modelo como éste de estructura inexorablemente lineal. Presentamos a continuación el modelo de Shannon y Weaver que sirve de base a todas estas propuestas:

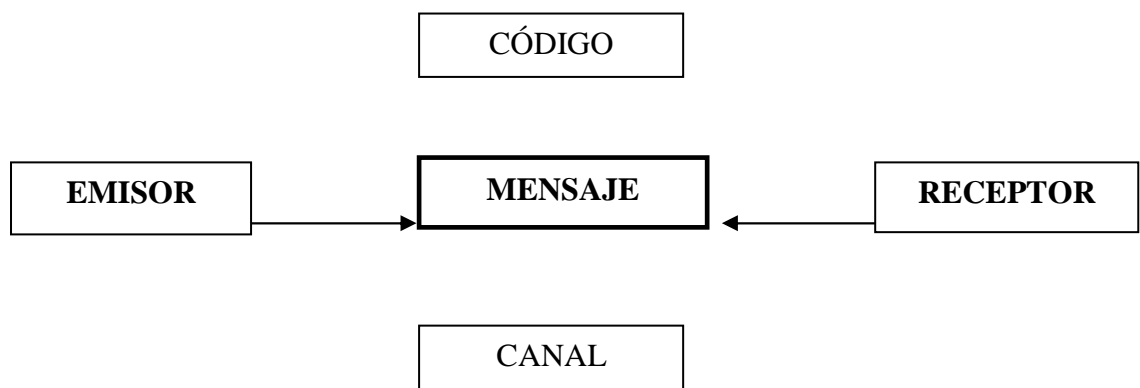
---

<sup>196</sup> A una conclusión muy parecida es a la que llegaban Trujillo y García Gabaldón en la obra anteriormente analizada por nosotros, estableciendo la distinción entre “comunicación” e “información” con los siguientes términos: “Existe una importante diferencia semántica entre comunicar e informar. Comunicar asume cierta idea de comunidad, es decir, de intercambio dentro de una unidad de acción (...). Mientras que informar es producir y transmitir un mensaje, comunicar es repetir, intercambiar y poner en común. Mientras la información es un monólogo y, en entornos empresariales, emplea y reafirma los cauces jerárquicos, comunicar es compartir ideas y emociones, significa aceptar el encuentro con los demás y el riesgo de que nos «cambien», es decir, de que al compartir la influencia de los otros nos afecte íntimamente” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 77).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)



A partir de este modelo, y según la tónica general, los manuales que estamos estudiando reiteran la presentación del siguiente esquema comunicativo que nos remite a la propuesta realizada por Jakobson en 1959 bajo el título “Lingüística y Poética” sobre la que se han introducido algunas variantes<sup>197</sup>:



El modelo que sirve de base a estos planteamientos, reproducido más arriba, fue formulado, como vimos, a finales de la década de los cuarenta por el ingeniero E. Shannon, cuya intención original se correspondía con un alcance muy limitado, debido a que se refería sólo a las condiciones técnicas que permiten la transmisión de mensajes, pero eso no impidió que lograra una amplia repercusión y que terminara elevado a la calidad de paradigma, pese a las posibles variaciones que se le han dado, manteniendo siempre una estricta causalidad lineal.

<sup>197</sup> Hay que destacar como elementos permanentes, tal y como sería previsible, la aparición del Emisor, el Receptor y el Mensaje, siendo más vacilantes los de Canal y Código. También es frecuente que se añadan algunos como el Ruido, las Interferencias o Barreras, así como la Retroalimentación.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Las causas que justifican esa extensión del esquema creemos que responden bien al hecho de que se formule como un esquema simple, de fácil adaptación y con apariencia de objetividad, bien porque permite visualizar, medir y objetivar elementos de un proceso continuo e interconectado, puesto que supone la petrificación del movimiento haciéndolo accesible. Pero, de lo que no cabe duda es de que este esquema ha proporcionado una terminología pegajosa y de fácil aplicación, y un marco conceptual simple que inadvertidamente se instala en el discurso de divulgadores y pedagogos que, como los que nos ocupan, eligen la comunicación como centro de sus teorizaciones<sup>198</sup>.

Comentados estos puntos comunes a ambos bloques de manuales que, dentro de esta perspectiva de estudio, están más cercanos a nuestro modo de concebir la comunicación en la empresa, pasaremos a señalar otros que también se convierten en zona común de los manuales en cuestión pero que, en este caso, se muestran como más cercanos al tipo de comunicación al que dedican su contenido, a saber, la comunicación empresarial. Estos son los siguientes:

- El tipo de comunicación que hacen de su interés es la comunicación persuasiva.
- Se plantean la cuestión de si el orador nace o se hace.
- En relación con el punto anterior, recomiendan la formación del comunicador en habilidades comunicativas, a cuyo fin van orientados estos manuales.

De esta manera, todos los manuales que estamos estudiando en este segundo bloque coinciden en reconocer la comunicación persuasiva como la modalidad a la que se encuentran especialmente vinculados. De hecho, ésta es

---

<sup>198</sup> No obstante, no resulta baladí señalar cómo, sobre todo en los últimos tiempos, están proliferando las críticas hacia este modelo. De hecho, en el artículo de López Pérez “Consideración crítica de la Teoría de la Información” (López Pérez, 1996) encontramos una serie de testimonios que afianzan esa idea sobre la insuficiencia aplicativa de este esquema. Así, nombres como el de Rimé de la Universidad de Lovaina, o el propio McLuhan, quien en un principio se referiría al modelo de Shannon y Weaver atribuyéndole una inusitada importancia, son algunos de los principales representantes que avalan la conclusión a la que se llega en este artículo, a saber, que la teoría de la información es con toda propiedad una teoría de la transmisión, bien adaptada para responder a los requerimientos técnicos de una empresa telefónica, pero incapaz de servir de marco explicativo para una experiencia social como es la comunicación interpersonal. Esta tendencia a la crítica de este modelo no puede obviar la alusión a los principales representantes de la Escuela de Palo Alto para quienes este modelo “telegráfico” resulta inestable para comprender la comunicación interpersonal.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

reconocida por ellos como la finalidad pretendida en la actualización del proceso comunicativo que se lleva a cabo en la empresa.

Resulta representativa, al respecto, la definición que, de comunicación persuasiva, aparece en la obra de Bou i Bauza, y que vamos a reproducir a continuación dado que nos parece que es la que más se ajusta a la actividad comunicativa propiamente empresarial. Así afirma el autor de esta obra:

*La comunicación persuasiva es este brazo con el que el líder puede intervenir en el contexto para hacerlo variar a su favor (...) y se caracteriza por: Usarse para manipular a las personas en situaciones de negociación o conflicto; Intervenir en el esquema negociación-conflicto para dirigir su oscilación; Formar parte de la actividad de liderazgo (es decir, es una tarea intrínsecamente ligada a la acción de un directivo, director o dirigente) (Bou i Bauza, 2005: 30).*

De hecho, es tal la importancia que se le concede a la persuasión dentro de la comunicación empresarial que existen obras que están estrictamente orientadas al establecimiento de una serie de técnicas y estrategias de carácter persuasivo que pretenden habilitar al comunicador empresarial, desempeñe el cargo que desempeñe, para que las ponga en práctica, sea en la situación comunicativa que sea. Es el caso, por ejemplo, de la obra de Storey *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes* (Storey, 1998).

No obstante, y pese al reconocimiento de la persuasión como finalidad más eminente de todos estos procesos comunicativos, se puede constatar el descuido con el que se trata esta cuestión, en tanto en cuanto no se establece ninguna relación de la misma con la Retórica, a la que, sin duda, se encuentra muy vinculada. Por otra parte, este hecho tampoco nos causa demasiada sorpresa si tenemos en cuenta, tal y como se ha hecho constar con anterioridad, que toda la teoría desarrollada en este tipo de obras olvida muy a menudo la necesidad de remitirse a la teoría propuesta por, precisamente, las dos disciplinas orientadas a la actualización comunicativa, tales como son la Retórica y la Pragmática lingüística.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Es curioso, sin embargo, que sí que se emplee una denominación propiamente retórica como la de “orador”, en muchos de estos manuales, cuando, también en estas páginas iniciales de las obras, los autores se suelen plantear el siguiente interrogante: “¿El orador nace o se hace?”, una vieja cuestión ésta que habría que adscribirla a toda la tradición retórica. De hecho, en la obra de Quintiliano, la *Institutio Oratoria*, aparece este debate entre *natura/ars* de un modo tan reiterado que el propio Pujante, en su estudio sobre esta gran contribución del calagurritano, lo llega a considerar como un *leit-motiv* (Pujante, 1999: 238).

Más adelante en la tradición histórica de la Retórica, se vuelve a plantear esta cuestión, entre otros, se la cuestiona Miguel de Salinas en su *Rhetorica en lengua castellana*, llegando a la conclusión de que, aún cuando se ha de tener en cuenta la relevancia del natural (el orador que “nace”), no hay natural, por muy bueno que sea, que no pueda ser mejorado mediante el arte y la diligencia (el orador “se hace”). Incluso, en el mismo pasaje de la citada obra en la que se tiene en cuenta este aspecto, hallamos la conclusión de que el arte “vence” al “mal natural” y logra discursos aceptables que, además, han de dar la impresión de que proceden del “buen natural” y no de las reglas (Luis Alburquerque, 1995: 15).

A una conclusión muy parecida a la de Salinas es a la que llegarán los autores de las obras que a nosotros nos interesan en estos momentos, como es el caso de Estulin en *Cómo realizar con éxito presentaciones en público* (Estulin, 2000) o Susac en *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación* (Susac, 2005). Se constata, por lo tanto, que todos los que han de tomar la palabra, dentro de la empresa, en cualesquiera de las situaciones comunicativas en las que puedan verse involucrados, sin duda, necesitan de la formación correspondiente para el desarrollo de dichas habilidades<sup>199</sup>, puesto que sólo de esta manera se considera que podrá el comunicador en cuestión desarrollar esas habilidades innatas que posee, al modo como lo han hecho los grandes oradores de la historia. Así resultan representativas citas como las que siguen:

---

<sup>199</sup> La denuncia que merece la carencia de medios formativos, orientados a estos fines, dentro de la empresa es reconocida, explícitamente, por algunos de estos autores como Bou i Bauza, poniéndolo en evidencia de la siguiente manera: “Es curioso cómo en empresas y organizaciones se ha adquirido, por fin, la costumbre de contratar cursos de habilidades comunicativas, pero todavía esté por adquirir la de impartir cursos reales de comunicación persuasiva para líderes” (Bou i Bauza, 2005: 30).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Pero, ¿cuál es el secreto de los buenos comunicadores? ¿Se trata de un talento innato y especial? Es verdad que existen personas carismáticas que poseen dotes excepcionales para comunicarse. Sin embargo, todos los seres humanos reúnen las condiciones necesarias para desarrollar y mejorar su capacidad de comunicación. La comunicación es un arte que se puede aprender (Velilla, 2002: 10).*

No obstante, y a pesar de que admitamos, al igual que hacen estos manuales, la necesidad de formación en habilidades lingüístico-comunicativas de los profesionales de la empresa, puede ser que, en ocasiones, no podamos estar, del todo, de acuerdo con los planteamientos instructivos que se esbozan en estos manuales. Este es el caso de, por ejemplo, Urcola Tellería en su obra *Cómo hablar en público y realizar presentaciones profesionales*, al inicio de la cual nos encontramos con esta discutible reflexión:

*Para conseguir comunicarse y hablar en público con un dominio mínimo de la situación y con la naturalidad precisa no son necesarias grandes cualidades de oratoria, ni es necesario disponer de unas especiales habilidades en la materia, sino principalmente tener unos conocimientos básicos y ejercitar un hábito que se alcanza fundamentalmente con la práctica (Urcola Tellería, 2003: Introducción).*

Así, todos estos manuales tendrán como finalidad más inmediata el establecimiento de una serie de estrategias y técnicas, cuyo aprendizaje y posterior puesta en práctica aseguren el éxito en la situación comunicativa en cuestión. Esta formulación, casi milagrosa, lleva a la estandarización y regularización de los distintos actos comunicativos que son posibles en la empresa y a los que hacen referencia, lo cual sucede hasta el punto de que se llega a comparar la habilidad de desarrollar dichas situaciones comunicativas con la habilidad que mostramos, por ejemplo, para conducir nuestro coche. De este modo nos encontramos con la siguiente cita en la obra anteriormente citada:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Una actividad o materia la dominamos cuando la realizamos automáticamente, instintivamente ¿Te acuerdas de tus primeras clases para sacar el carnet de conducir? (...) en el momento actual mientras conducimos hablamos con el resto de los pasajeros, oímos la radio o vamos pensando mil cosas que nos vienen a la cabeza: tenemos el hábito de conducir. Lo mismo nos tiene que ocurrir con el hábito de hablar en público debemos practicarlo hasta que dominemos las técnicas de forma automática (Urcola Tellería, 2003: 27).*

Como podemos comprobar, para estos manuales el éxito de la comunicación en la empresa estriba en la puesta en práctica de determinadas técnicas sencillas y amenas, de la forma como veremos a continuación.

A modo de última característica compartida por todos los manuales que componen este segundo bloque, hay que señalar cómo aconsejan que se proceda en las diversas situaciones comunicativas a las que van especialmente orientadas. Desde nuestro punto de vista, el tratamiento de estas recomendaciones tiene reminiscencias en los planteamientos realizados por parte de la Retórica clásica, lo cual queda constatado, además de por su contenido, por la disposición y estructuración de la materia en tales manuales, si bien no se emplean los términos denominadores que, para ello, utiliza la Retórica clásica y que nosotros conocemos como *intellectio*, *inuentio*, *dispositio*, *elocutio*, *memoria* y *actio*. Quizás la estructuración de la materia según los criterios establecidos por la Retórica, más de forma implícita –e, incluso, inconsciente– que de forma explícita, se corresponda en estos manuales con la intención de establecer un esquema pedagógico que resulte ameno e ilustrativo del método más eficaz para la elaboración y pronunciación de discursos efectivos, objetivo éste que, como sabemos, cubre la Retórica con la distinción en las *partes artis* mencionadas. Así, teniendo en cuenta pequeñas excepciones, se sigue el siguiente esquema para la disposición de las recomendaciones, según la progresiva actualización de las fases a las que se corresponden, y que nosotros presentamos en estos momentos siguiendo a terminología que nos ha legado la Retórica<sup>200</sup>:

---

<sup>200</sup> La importancia de esta distinción en *partes artis* realizada por la Retórica Clásica, es reconocida en el artículo de Fernández Rodríguez y García-Berrio Hernández: “Una retórica del siglo XX:

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Intellectio*<sup>201</sup>. Como veremos, son muchos los manuales que dedican algunas de sus recomendaciones a la consideración del contexto en el que se va a producir el discurso. Al referirnos al contexto aludimos a aspectos relacionados con las condiciones físicas de éste, así como a características específicas a las que obedece el auditorio y, que, por otra parte, son determinantes para la elaboración del discurso.

*Inuentio*. En todos estos manuales no aparece reconocida la necesidad de encontrar y seleccionar todas aquellas cuestiones que serán tratadas a lo largo del discurso o texto producido por el orador en cuestión. Se trata, por lo tanto, de una fase discursiva obviada en, generalmente, todos estos manuales que estamos estudiando en esta parte de la tesis.

*Dispositio*. En este punto se encuadrarían todos los consejos, muy variados, sobre cómo estructurar todo el material del discurso. Todos estos manuales, como veremos, hacen un especial hincapié en las fases inicial y final del mismo.

*Elocutio*. Un examen exhaustivo del material que podríamos situar en este punto puede resultar llamativo precisamente por su escasez. Únicamente se habría de mencionar la recomendación que suelen hacer este tipo de manuales sobre el empleo de la metáfora, así como de algunos otros tropos que se relacionan con ella como las comparaciones o los símiles, aunque bien es verdad que los manuales que integran la primera agrupación se detienen más en este punto, en comparación con los de la segunda agrupación.

*Memoria*. Como ya estamos acostumbrados, ésta es una operación retórica que ha sido escasamente tratada, y es esto precisamente lo que ocurre en este tipo de manuales, si bien habría que mencionar algunas estrategias establecidas para la memorización del discurso y, aunque pueda resultar paradójico, otras tantas sugerencias para que el discurso en cuestión no sea íntegramente memorizado, de

---

Persuasión publicitaria y propaganda política” de la siguiente manera: “El gran hallazgo de la ciencia retórica fue establecer las cinco partes del arte, las *partes artis*, o *inuentio*, *dispositio*, *elocutio*, *memoria* y *actio*, a las que debemos añadir la *intellectio*. Estas seis partes nacieron de la observación práctica, no de la especulación teórica; de ahí su pervivencia y su constancia a través de los siglos” (Fernández Rodríguez y García-Berrio Hernández, 1998: 143).

<sup>201</sup> Véase, “La *intellectio*. Notas sobre la sexta operación retórica” de Francisco Chico Rico en *Castilla. Estudios de la Literatura*, nº 14, pp. 47-55.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

manera que el olvido de una parte del mismo no pueda provocar un fracaso o, por otro lado, que al receptor le pueda sonar como una lección escolar aprendida y repetida.

*Actio.* Éste será el punto central de las obras que nos ocupan. De esta manera se dedica mucho espacio a cuestiones relativas al empleo de los medios audiovisuales –a los que se les dedica gran parte de su contenido-, y, principalmente, todo lo relativo a la comunicación no verbal.

Existe, por lo tanto, un notable desequilibrio entre la dedicación que se le concede a la *elocutio* o a la *inuentio*, muy escasa, y, por otro lado, el modo como se emplean estos manuales en las cuestiones relativas a la *actio*, lo cual es muy propio de todas aquellas obras con fines eminentemente prácticos.

#### 2.2.3.2.2.2. Diferencias entre las dos agrupaciones de manuales contenidas en este segundo bloque

No obstante, y pese a que, a modo de introducción, hemos hecho notar los puntos comunes que existen entre las dos agrupaciones de manuales que forman el segundo bloque, según la distribución que hemos realizado al inicio de esta sección, hay que hacer notar que, precisamente, por estar orientados a finalidades y objetivos distintos, entre las obras que las forman existen algunas diferencias que nosotros vamos a sintetizar en el siguiente cuadro. Esta distinción será fundamental para la teoría que plantearemos en lo que sigue.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

<b>Manuales dirigidos a determinados cargos profesionales de la empresa</b> <sup>202</sup>	<b>Manuales dirigidos al desarrollo de determinadas situaciones comunicativas de la empresa</b>
Tratan varios actos comunicativos en los que se puede ver involucrado el profesional de la empresa en cuestión.	Tratan un único acto comunicativo. Precisamente aquél al que van dirigidos.
Tienen en cuenta aspectos de carácter psicológico en tanto que se concibe el proceso comunicativo desde un punto de vista más personal <sup>203</sup> .	Muestran un carácter muy genérico en sus planteamientos, de manera que las recomendaciones y sugerencias que en ellos se integran podrían ser aplicadas a otras situaciones comunicativas no específicamente empresariales como conferencias, charlas, reuniones de cualquier tipo, etc.

Hemos de señalar, no obstante, que las diferencias apuntadas se corresponden con la nota predominante en estos manuales, lo cual no quiere decir que no existan excepciones y que, por ejemplo no se tengan en cuenta aspectos de carácter psicológico en la segunda agrupación de manuales establecida o que, por el contrario, se tenga en cuenta más de un acto comunicativo en las obras que, en apariencia, únicamente van dirigidas al estudio de uno. No obstante, sí que

<sup>202</sup> Tal y como hacíamos notar más arriba, a pesar de que en los manuales que nos ocupan, se trate de producir una propuesta de formación orientada a determinados cargos profesionales que se integran en la empresa, del modo como lo hiciesen las obras que veíamos en la Perspectiva lingüística, enfoque retórico, y, en concreto, las obras de McCloskey y Jailliet, hay que tener en cuenta que, en aquel caso sí que, al menos, se reconocía la aportación de los planteamientos teórico-discursivos que describen a la Retórica, mientras que, en los casos que nos ocupan, y de la forma como hemos expuesto más arriba, la influencia de la Retórica sólo la podemos intuir en dichos planteamientos y, en cierto modo, su latente presencia, aunque nunca reconocida, se concibe, incluso, como algo necesario dada la aportación que supone su recurso para un planteamiento pedagógico como el que se busca en estas obras.

<sup>203</sup> Este rasgo no nos ha de sorprender si tenemos en cuenta que, precisamente, los manuales que hemos analizado como integrantes de la perspectiva psicológica, tanto los que apuntaban hacia la metodología del *problem solver* como aquellos otros que iban orientados a la enseñanza de la Programación Neurolingüística, a lo que estaban dedicados era a la formación en habilidades, en este caso, psico-comunicativas, de determinados cargos o responsables de determinadas funciones empresariales, como es el caso de los vendedores, tal y como indicaba la obra *Cómo vender mejor con la PNL* (Cudicio, 1991), a los responsables de la negociación, como es el caso de la obra *La PNL aplicada a la negociación* (Selva, 1998), o, por último a los responsables de la empresa, sobre todo directivos, como es el caso de la obra *Terapia estratégica para la empresa* (Nardone et al., 2005).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

podemos constatar que los aspectos que hemos destacado en estos cuadros son tratados con mayor profundidad y mayor atención en las agrupaciones correspondientes, siendo su alusión, si es que se da, en el resto de manuales un tanto sucinta y escueta.

#### 2.2.3.2.2.3. Estudio de la primera agrupación de manuales

Establecidas, a rasgos muy generales, las diferencias y similitudes existentes entre las dos agrupaciones de manuales que nos ocupan, procederemos a tratar la primera de ellas, a saber, la relativa a los manuales que se orientan a determinados cargos profesionales de la empresa, teniendo en cuenta cómo concilian este aspecto con el tratamiento de la comunicación. Pertenecen a esta primera agrupación de manuales los siguientes: Adair, J. (1990): *Guía práctica para la comunicación empresarial*; Arredondo, L. (2002): *Sea un comunicador excelente*; ASECOM (1990): *La comunicación empresarial. Tarea de profesionales*; Barker, A. (2001): *Cómo mejorar la comunicación*; Bou i Bauza, G. (2005): *Comunicación persuasiva para directivos, directores y dirigentes*; Borrell, F. (1996): *Comunicar bien para dirigir mejor*; Dasí F. de Manuel y R. Martínez-Vilanova, (1997): *Técnicas de negociación. Un método práctico*; Dasí F. de Manuel y R. Martínez-Vilanova, (1998): *Habilidades de comunicación para directivos*; Storey, R. (1998): *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes* y Walton, D. (1991): *¿Sabe usted comunicarse? Un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito y La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales* (1992).

Hemos de advertir que el contenido de la segunda agrupación de manuales también está dirigido a determinados integrantes de la empresa, (en concreto aquellos que están especialmente indicados para el desarrollo de las situaciones comunicativas a las que van dirigidos), pero advertimos que en el caso que vamos a tratar en primer lugar, hay una especial delimitación de un rol específico, al que se define y al que se le dedican, íntegramente, todos los planteamientos que se integran en dichas obras.

De esta forma, no pueden pasar inadvertidas delimitaciones y especificaciones como las que llevan a cabo, por ejemplo, Dasí y Martínez-Vilanova Martínez y que reproducimos a continuación:

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

(...) *la presente obra es el resultado del estudio de las diferentes situaciones que tiene que afrontar un directivo de cara a su comunicación en la empresa, tanto internamente, con sus jefes, subordinados o compañeros de otros departamentos, como externamente, con clientes o la prensa*<sup>204</sup> (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: Introducción) (subrayado nuestro).

Otros manuales no lo establecen con tanta claridad, sino que, en la introducción de sus obras hacen alusiones, por ejemplo, a la importancia que supone para el directivo poseer las habilidades especiales para el desarrollo de la comunicación interpersonal, como es el caso de la obra de Arredondo, *Sea un comunicador excelente* (Arredondo, 2002). Y es que, en realidad, no puede carecer de importancia que sea, precisamente, el directivo empresarial el “blanco” de todos estos manuales si tenemos en cuenta la labor comunicativa que éste ha de desarrollar en su actividad profesional, tal y como queda constatado en algunas de estas obras. Sirva como ejemplo la cita extraída de *La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales* que reproducimos a continuación: “La mayoría de las veces los directivos empresariales consiguen que las cosas se hagan mediante la intervención de otras personas, por lo que una buena parte de su tarea consiste en comunicar” (Ed. Deusto, 1992: 15). Junto a esta denominación de “directivo empresarial”, en estas obras nos encontramos con otras que, a pesar de las diferencias nominales, designan el mismo componente de la empresa. Éste es el caso de las expresiones “dirigente empresarial” o “líder empresarial”.

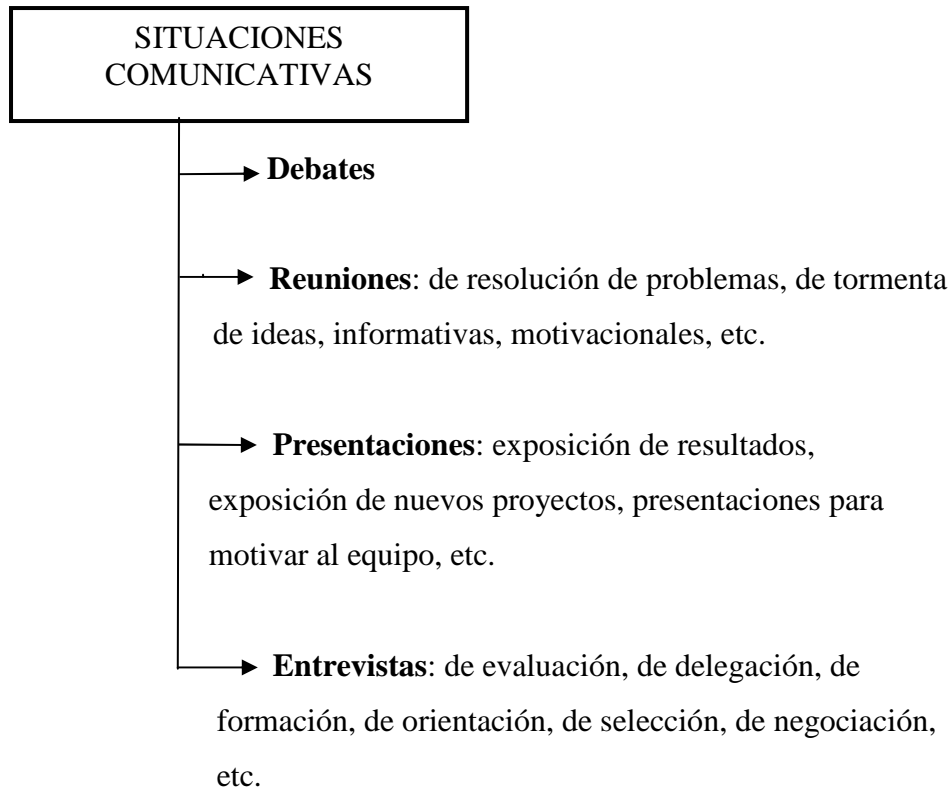
Así, vemos que los profesionales de la empresa se distinguen por su intervención en una variada y diversa tipología de situaciones comunicativas, hecho éste que señalábamos con anterioridad como rasgo característico y

---

<sup>204</sup> Frente a esta delimitación del cargo profesional al que está especialmente dirigida la obra, en la segunda agrupación de manuales, dedicada al estudio de determinadas situaciones comunicativas propiamente empresariales, como veremos, nos encontramos con especificaciones como la que se lleva a cabo en *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*, en donde el autor establece el objetivo de su estudio de la siguiente manera: “(...) en resumen, va a recibir usted multitud de sugerencias y recomendaciones sobre la forma en que puede impartir a su disertación un provechoso lustre profesional”. (Richards, 1990: Prefacio) (subrayado nuestro). También presenta esta generalidad Velilla en su obra *El poder de las presentaciones efectivas* en el prólogo: “Este libro se ha escrito especialmente para personas que necesitan hablar en público dentro del mundo profesional de la administración y dirección de empresas, pero será útil también en quienes actúan en campos como la banca y las finanzas, el derecho o la consultoría, la función pública, la política o la educación” (Velilla, 2002: Prólogo).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

diferenciador de todos los manuales que conforman esta primera agrupación. Entre las actividades comunicativas en las que se encuentran involucrados, y en las que, en consecuencia, se emplean estas obras, vamos a señalar las siguientes:



Como cabe esperar, con el esquema presentado hemos expuesto las situaciones comunicativas que más se reiteran en este tipo de manuales y que, están especialmente orientadas a la labor del directivo empresarial. No obstante, en muchos de estos manuales, como añadido más vacilante en su tratamiento, encontramos otras situaciones tales como la intervención de un candidato ante otros candidatos para la obtención de un determinado cargo, por ejemplo; la situación de un jefe ante sus subordinados (enfrentamientos, quejas, etc.); el hecho de tener que dar órdenes a los empleados, o las recomendaciones especialmente orientadas al modo como ha de afrontar un directivo la personalidad y el carácter de aquellos con los que ha de tratar, por ejemplo ante una actitud de escape, de desviación, de defensa o de incomunicación. Asimismo, asumidas como situaciones propias de la comunicación externa de tipo empresarial, se estudian otras muchas como las llamadas telefónicas, las celebraciones, las conferencias de prensa, las entrevistas en prensa, radio, televisión, etc.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Con respecto a la otra característica que nosotros establecíamos como distintiva de esta agrupación de manuales, a saber, la implicación del elemento psicológico, pensamos que puede hacerse más palpable si lo integramos en el estudio del tratamiento que hacen estas obras orientadas a determinados profesionales de la empresa, de las distintas fases empleadas en la producción y pronunciación de un discurso eficaz y que nosotros vamos a presentar siguiendo las divisiones y terminología que hemos heredado de la Retórica clásica.

Así, vamos a mostrar cómo sus autores recomiendan que se tengan en cuenta ciertos aspectos que condicionan todo el proceso comunicativo y que se integran en la operación retórica de la *intellectio*<sup>205</sup>. Esta referencia sobre la postura que habrá de adquirir el orador con respecto a la clara incidencia de dichos factores condicionantes, nos lleva a recordar el principio retórico del *aptum*, al que hemos hecho referencia con anterioridad y sobre el que volveremos más adelante teniendo en cuenta, además, la distinción entre *aptum* interno y externo, del modo como se recoge en la obra de Lausberg (1975, vol. 2, §§ 1055-1058).

En consonancia con esta cuestión, se hacen advertencias como la que se deriva de la obra *Sea un comunicador excelente*, en donde, previa a la recopilación del material que tendrá como fin más inmediato la confección del discurso y, por lo tanto, a la elaboración y pronunciación de éste, se insta a recordar que las comunicaciones “(...) se procesan en marcos de referencias individuales que se componen de actitudes, creencias, convenciones culturales, educación, estados emocionales del momento, experiencia y el sexo de la persona” (Arredondo, 2002: 27). Como cabe suponer esta sugerencia se podría poner en relación con las recomendaciones que se darían en las obras que hemos hecho corresponder con la perspectiva psicológica y que, como vimos, instaban a la necesidad de conocer el concepto del mundo y de la realidad que tenía el interlocutor en cuestión, así como su estado interno. Según esto, se habría de proceder a la composición de un discurso acorde con dichas características y, en consecuencia, que lograra su persuasión. Además, en la mayoría de estas obras se insiste sobre la necesidad de

---

<sup>205</sup> Empleamos, en este caso, el concepto de *intellectio* de la forma en la que lo describe el profesor Albaladejo Mayordomo en la siguiente cita: “El entendimiento de la causa está asociado a la comprensión que del hecho retórico y de sus componentes proporciona la *intellectio* al orador, que examina por medio de esta operación su propia competencia retórica y su posición en el hecho retórico, la condición y la actitud del destinatario, el referente o posible referente del discurso, el contexto de la comunicación retórica, así como las necesidades constructivas, del discurso que va a elaborar” (Albaladejo Mayordomo, 1989: 70).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

conocer el “tipo” o “perfil” del interlocutor, o interlocutores, que van a intervenir en el proceso comunicativo<sup>206</sup>. Efectivamente, prever el carácter o personalidad de aquél con el que se habrá de enfrentar el directivo en sus reuniones o el negociador en su actividad propiamente negociadora, según el cargo al que vaya dirigido el manual en cuestión, resulta imprescindible para determinar el procedimiento que se llevará a cabo en todas las operaciones retóricas.

De esta forma, se advierte de la presencia, en las reuniones, de determinados “tipos” como son: “el acaparador” o “el mudo voluntario” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 183-185), así como los “personajes” que se integran en la obra *La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales* y que son los siguientes: “el personaje locuaz”, “el personaje intransigente” o aquellos “que forman pequeños grupos” (Ed. Deusto, 1992: 143-146). Más minuciosidad se muestra en la obra *Técnicas de negociación. Un método práctico*, en donde los autores distinguen a los negociadores por su estilo de negociar, en función de su pensamiento y por la forma de comunicarse entre ellos, de manera que hacen explícitas las características a las que responde el perfil de cada uno y, finalmente, identifican cuál ha de ser el modo de actuar al respecto. Así cabe diferenciar entre: “el racional”; “el normativo”; “el imaginativo” y “el funcional” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1997: 252-257). Asimismo, se reconoce la necesidad de variar en el modo de negociar según la procedencia geográfica de aquellos con los que se lleva a cabo tal actividad. De esta forma, se hace una definición del perfil al que responden el negociador norteamericano, el sureuropeo, el oriental o el norteamericano (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1997: 260-264). Por su parte, Walton, hace la siguiente caracterización y distinción de entre los asistentes a las reuniones: “el arponero”, “el detallista”, “el gaitero”, “el divagador”, “el silencioso”, “el tímido”, “el eco”, “el pesado”, “los asistentes adicionales” y “el interruptor importante” (Walton, 1991: 112-117).

---

<sup>206</sup> Consideramos que tener en cuenta estos perfiles y el tratamiento que requieren según los propósitos establecidos, es uno de los elementos clave para identificar a estos manuales especialmente orientados a determinados cargos profesionales de la empresa que desarrollan específicas situaciones comunicativas integrantes de la misma, puesto que se hacen recomendaciones que están orientadas a la forma en que hay que tratar, comunicativamente, a otros cargos profesionales, superiores o inferiores, pero, en cualquier caso, pertenecientes a la propia empresa. La carencia de este elemento en las obras que integran la segunda agrupación que hemos delimitado hace que su contenido, tal y como hicimos notar más arriba, sea propicio para ser aplicado a cualquier situación en la que se requiera la intervención pública, oral, de una persona sin importar su profesión ni contexto profesional.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

A partir de la identificación de la personalidad o carácter de aquel al que se dirige el mensaje del profesional de la empresa, aconseja Borrell que se proceda al “modelado de conducta” que define el autor con los siguientes términos:

*El modelado de conducta consiste en entrenar o programar a una persona para que realice una actividad, se comporte de una manera determinada, o solviente una situación según nuestras instrucciones o deseos (Borrell, 1996: 160).*

Con esta cita, que nos recuerda perfectamente el procedimiento de actuación recomendado por la Programación Neurolingüística y la metodología del *problem solver*, vemos que de lo que se trata es, al fin y al cabo, de influir, en la medida de lo posible, en la conducta del otro. Como podemos comprobar, en todas estas recomendaciones que se sitúan en el momento previo a la producción del discurso mismo, subyace un componente psicológico, descuidado en todos los manuales de la segunda agrupación, tal y como veremos.

Pasaremos ahora a considerar las advertencias que se hacen en estos manuales sobre el resto de las conocidas operaciones retóricas. De esta forma, y según la observación que hemos hecho más arriba, no podemos constatar que desde la perspectiva que nos ocupa se realicen sugerencias que tengan como propósito más inmediato la preparación del orador para la selección de los argumentos y, en definitiva, de la *res* de la que va a tratar su discurso. Descartando, por lo tanto, el tratamiento de la operación retórica conocida como *inuentio*, pasaremos a tratar sobre la *dispositio*.

Así, lo primero que habremos de apuntar es que, en relación con las sugerencias orientadas a la disposición adecuada de los materiales seleccionados, no encontramos ningún aspecto que pueda resultar diferenciador con respecto a los manuales de la segunda agrupación y, por ende, que demuestre abiertamente su raigambre psicológica. De hecho, en los diversos manuales consultados no se muestran variantes entre sí en cuanto al tratamiento de este punto, sino que, antes bien, se reiteran determinadas “plantillas” de estructuración del discurso que, aunque no se reconozca explícitamente, nos recuerdan a la división que realizaba la Retórica clásica en Exordio, Narración, Demostración, Refutación y Epílogo o Conclusión, teniendo en cuenta las modificaciones a las que se presta este esquema



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

discursivo y que tiene su manifestación en el diferente tratamiento que de él se hace en este tipo de manuales. En consecuencia, es frecuente que se haga la siguiente recomendación para la distribución del material:

- Inicio. Al respecto se insta a que se logre captar la atención del auditorio (*captatio benevolentiae*<sup>207</sup>) y se hacen algunas recomendaciones como: ser breve, claro, no comenzar con una disculpa o chiste, etc.
- Desarrollo. Se ha de emplear esta parte del discurso en la exposición de pruebas que hagan creíble la tesis mantenida. Se sugiere la logicidad en su exposición y la claridad.
- Final. Es concebida como la última oportunidad para persuadir, por lo que se aconseja el breve extracto o resumen de todo lo comunicado hasta el momento, realizar algún tipo de despedida original y, finalmente, dar las gracias.

Éste es, en términos generales, el esquema que se le recomienda al directivo o profesional de la empresa en general, para sus intervenciones públicas, si bien, el único aspecto de procedencia psicológica que se atisba en ellos es la insistencia con la que se sugiere el empleo de “efectos de impacto”. En realidad, este recurso tiene como finalidad más inmediata la persuasión, la cual, como sabemos, se adhiere al dominio de la Psicología. La obra *Habilidades de comunicación para directivos*, precisamente, hace un tratamiento bastante adecuado y minucioso de dichos “efectos de impacto” siendo definidos como “(...) aquellos recursos que lo que pretenden es dar más realismo a la demostración y argumentación de ideas con el fin de facilitar una mejor comprensión al destinatario de nuestro comunicado”

---

<sup>207</sup> Desde el punto de vista de Hernández Guerrero, en su artículo “Hacia un planteamiento pragmático de los procedimientos retóricos” (Hernández Guerrero, 1998: 403-425), la benevolencia solicitada en el punto inicial, correspondiente al exordio, tiene una fundamentación psicológica lo cual pone de manifiesto mediante la cita extraída de uno de los textos más estudiados en España durante el siglo XIX, de la siguiente manera: “Exordio es aquella parte del discurso en la que se prepara el ánimo de los oyentes. En virtud de esta definición, es claro que el orador ha de procurar en el exordio granjearse el aprecio de los oyentes, y disponerlos para que escuchen atenta y dócilmente lo que tiene que decirles. Esto es lo que comúnmente se llama *reddere sibi auditores benévolos, dociles et atentos*. Para lograrlo téngase presentes las reglas que siguen: el orador ha de hablar con modestia de sí mismo, y mostrar respeto a sus oyentes, y a las cosas que éstos aprecian y veneran” (Monlau, 1868: 204).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

(Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 30) y se citan como tales el empleo de la dramatización o el humor (chistes, anécdotas o críticas).

Con respecto a la *elocutio*, tal y como vimos más arriba, no se constata una atención especial a esta fase de elaboración del discurso, si bien son frecuentes ciertas anotaciones como las que presentamos mediante esta cita extraída de la obra *Sea un comunicador excelente* que parece bastante adecuada:

*Utilice palabras que definan con precisión los puntos que exponga. Emplee frases cortas. Utilice pausas periódicas para permitir a los oyentes captar lo que ha dicho y asimilarlo en el momento. Evite el argot o las palabras complicadas que puedan interferir en la comprensión de la audiencia*<sup>208</sup> (Arredondo, 2002: 30)

Estas sugerencias son las mismas que nos encontraremos en los manuales de la segunda agrupación<sup>209</sup>.

No obstante, y en tanto que factores que vinculan este punto de la *elocutio* con el elemento psicológico que caracteriza esta primera agrupación, y que la diferencia de los manuales orientados a determinadas situaciones comunicativas de la empresa, habría que subrayar ciertos contenidos como los que nos disponemos a analizar. Así, comenzaremos por citar la calificación y denominación de las palabras según las connotaciones que se adhieren a ellas. Este factor, de tremenda subjetividad, supone, como vimos, un rasgo que delata el modo como asume

---

<sup>208</sup> Estas mismas recomendaciones son las que aparecerían en la *Retórica* (Aristóteles, 1990, III) cuando se hace ver la importancia de emplear una expresión que se caracterice por la claridad; por una atenta y adecuada selección de las palabras; la integración de imágenes; metáforas y analogías que hagan más ameno el contenido; el empleo de un lenguaje que destaque por su pureza, evitando consecuentemente las palabras desconocidas o de difícil comprensión; procurando la propiedad del estilo y de los términos y el empleo de algunas figuras o recursos literarios que hagan más agradable la recepción del discurso. Todas estas indicaciones, a pesar de que nosotros las recojamos y las ofrezcamos sintetizadas, como decimos, aparecen distribuidas a lo largo de la teoría desarrollada en el citado libro integrante de la *Retórica*.

<sup>209</sup> Del mismo modo, también resulta coincidente en ambas agrupaciones, el hecho de que se haga un mayor hincapié en la caracterización lingüística de las manifestaciones escritas de la empresa, aspecto éste que también pertenece a la *elocutio*, aunque sólo lo mencionamos dada la orientación de nuestro estudio hacia la comunicación oral en la empresa. Como ejemplo de dicha atención a estos documentos traeremos a colación un fragmento de la obra de Adair *Guía práctica para la comunicación empresarial*, dedicada especialmente a los directivos profesionales, que se desarrolla en los siguientes términos: “Palabras precisas, evitar la jerga, ser prudente en el empleo de abreviaturas y siglas, brevedad y claridad, palabras sencillas y fáciles de entender, empleo de verbos activos más que pasivos, muéstrase más personal que impersonal y empleo abundante de ejemplos” (Adair, 1990: pág: 81-82).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

ciertos aspectos gramaticales la rama de la Psicología empleada en la comunicación. Así, por ejemplo la autora de la obra citada con anterioridad ofrece una clasificación de los términos, desaconsejando algunos y recomendando otros. De esta forma sugiere omitir el empleo de lo que ella denomina como “Palabras hirientes” y que se descomponen en los siguientes cinco tipos: “Palabras de exigencia”; “Palabras denigrantes<sup>210</sup>”; “Lenguaje potencialmente ofensivo” y el empleo de “No” y “No es posible” (Arredondo, 2002: 35). Al respecto, se ofrecen una serie de enunciados ilustrando las nefastas consecuencias psicológicas y materiales que puede suponer para el directivo empresarial utilizar estos términos, sea la situación comunicativa que sea<sup>211</sup>. Frente a la omisión de estas palabras, sí que se sugiere en este tipo de manuales la utilización de lo que denominan los autores de estos manuales como “lenguaje positivo”, como, por ejemplo, se hace notar en la obra *Habilidades de comunicación para directivos empresariales* (Dasi y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 132). Con el empleo de este tipo de formas expresivas, denominadas “positivas”, se prevé la buena disposición del interlocutor en cuestión y, en consecuencia, su persuasión.

Por otro lado, consideramos que vale la pena que nos detengamos en apuntar aquellos recursos retóricos que se consideran más adecuados para el discurso de un determinado cargo empresarial. De esta forma, parece curioso que Barker en *Cómo mejorar la comunicación* haga referencia a la necesaria integración de todas aquellas fórmulas lingüísticas que puedan evocar en el interlocutor en cuestión una sensación determinada, lo cual él denomina como un lenguaje de “imágenes sensoriales” (Barker, 2001: 91). Como cabe esperar, este autor, con este apunte, fundamenta su propuesta en las teorías de la Programación Neurolingüística, tal y como él mismo reconoce, de manera que le recomienda al directivo empresarial advertir el sistema de representación sensorial de aquel al que se dirige, en un momento determinado, de forma que seleccione aquellas palabras de referencia visual, auditiva o kinestésica, según le corresponda.

Junto al empleo de imágenes sensoriales, también sugiere Barker, así como la mayoría de estos autores, la integración en el discurso de metáforas. Este autor,

---

<sup>210</sup> Como ejemplos de “Palabras denigrantes” trae a colación la autora las siguientes: “Estupidez”; “Tontería”, “Bobada” o “Sin sentido” (Arredondo, 2002: 35).

<sup>211</sup> Además aparecen en esta obra una serie de palabras que son calificadas como “desgastadas” y de las que también se desaconseja su empleo. Se agrupan en: “Palabras trilladas” o los llamados “Clichés”, de entre los cuales recomienda la omisión del uso de acrónimos y abreviaturas que “(...) se cazan al vuelo y que se conocen como argot empresarial” (Arredondo, 2002: 35).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

no obstante, advierte, en sintonía con el trasfondo psicológico de su obra, que “(...) las metáforas más persuasivas son aquellas que hacen referencia directa a los sentidos y a la experiencia” (Barker, 2001: 94) y recomienda su empleo porque,

*(...) permiten al interlocutor ver algo desde otro punto de vista, visualizándolo como algo distinto porque las metáforas utilizan la imaginación para apoyar y desarrollar sus ideas (...) las metáforas pueden generar compromiso hacia las ideas de la otra parte y ayudarle a recordarlas (Barker, 2001: 62).*

Otros recursos que aparecen en estas obras y que también se sustentan en principios psicológicos son los señalados por Bou i Bauza y que se concretan, por un lado, en la técnica de la exageración consistente en tomar las propuestas del interlocutor y redibujarlas de forma caricaturizada o exagerada, (en cierto modo esta técnica se podría asociar a la técnica de la reestructuración, a la que aludíamos a propósito de la metodología del *problem solver*). Se sugiere, por lo tanto, elegir aquellas propuestas que sean más creativas o novedosas ya que se prestan más a ser deformadas.

Por otra parte, se alude a las ventajas del empleo de la llamada “técnica de la paralipsis”, siendo ésta la denominación que recibe una figura retórica que se define en los siguientes términos: “(...) consiste en sostener que se omite un aspecto del discurso cuando, en realidad, se está aludiendo a él” (Bou i Bauza, 2005: 75). Su empleo suele venir introducido mediante enunciados del tipo de “(...) por no hablar de...”; “(...) no estamos diciendo que...” o “(...) y estén ustedes contentos porque no vamos a entrar en el tema de...”.

Finalizamos esta exposición sobre cómo son expuestas en estos manuales ciertas recomendaciones que tienen como principal objetivo la obtención del éxito por parte de determinados cargos profesionales que integran la empresa, y que nosotros hemos hecho corresponder con la estructuración en operaciones que hemos heredado de la Retórica clásica, y, para ello, nos detendremos en el examen de las sugerencias que se realizan en correspondencia con la fase que la Retórica denominada como *actio* o *pronuntiatio*.

Como cabe esperar, en este punto son coincidentes las dos agrupaciones de manuales que aludíamos con anterioridad por lo que, en estos momentos, sólo

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

haremos una breve presentación con ejemplos extraídos de los manuales que integran esta primera agrupación de obras, con la finalidad de extendernos mucho más al tratar de este aspecto según el tratamiento que recibe por parte de la segunda agrupación de manuales.

Así, y pese a las confusiones constatables con respecto a los límites de los distintos modos de expresión del lenguaje no verbal, mezclándose en la mayoría de los manuales los rasgos de tipo prosódico, (paralenguaje) con los gestos y expresiones corporales<sup>212</sup>, (tactésica, proxémica y kinésica), se hace necesario matizar qué ventajas e inconvenientes se les atribuye a su actualización.

Para ello, nos parece que Barker hace una síntesis perfecta. Como ventajas, considera el autor, habría que citar que estén fuertemente relacionados con los mensajes verbales, lo cual permite que éstos puedan ser reforzados, regulados, enfatizados o contradichos sus contenidos. Asimismo, destaca la capacidad que tienen estas expresiones no verbales para sustituir las palabras que la gente utiliza. A modo de inconvenientes, Barker resalta los siguientes: son mensajes ambiguos, son continuos, son multifrecuenciales y vienen delimitados por parámetros culturales (Barker, 2001: 36-37).

Por otro lado, y en este caso, para conocer qué expresiones no verbales se consideran como pertinentes para el desarrollo de la comunicación empresarial, vamos a mostrar el tratamiento que, de este aspecto, hace Arredondo, llevando a cabo una distinción previa entre lo que ella denomina como “señales vocales” (y nosotros reconocemos como paralenguaje), y, por otro lado, las “señales visuales” (que hacen referencia a todas las expresiones corporales que se incluirían, fundamentalmente, dentro de los dominios de la proxémica, la kinésica y la tactésica) (Arredondo, 2002: 43-49).

Con la finalidad de adecuar estas señales al mensaje propiamente verbal se hacen sugerencias que conciernen al flujo de palabras, al volumen, al tono o al timbre, (en tanto que elementos integrantes del grupo de “señales vocales”) y, por otro lado, se proponen recomendaciones orientadas a los aspectos derivados de la expresión facial; los gestos, cómo sentarse o levantarse; qué tipo de relaciones

---

<sup>212</sup> Al respecto, los autores de *Habilidades de comunicación para directivos*, hacen la siguiente aclaración: “Sabemos, gracias a los estudiosos de la comunicación, que al transmitir nuestras ideas, llegamos a nuestro interlocutores de la siguiente manera: el «qué decimos» constituye el 10% de la información recibida, mientras que el «cómo decimos» el 90%. De este 90%, el 40% lo aporta el paralenguaje y el otro 50% la expresión corporal. Los especialistas incluyen ambos aspectos en la expresión no verbal” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 71).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

espaciales establecer con el interlocutor; la vestimenta más apropiada para cada momento y, por último, ciertas recomendaciones que implican al entorno.

Por su parte, Walton distingue, como formas de expresión de la comunicación no verbal, entre, por un lado, la importancia del contacto visual; el empleo de gestos, estableciendo la pertinente distinción entre aquellos que se consideran universales y aquellos otros que pertenecen a una cultura; la importancia de tener en cuenta la distancia según el estatus de nuestro interlocutor; y, finalmente, todo lo relativo a cuestiones propias del paralenguaje, sobre todo las inflexiones de la voz.

En lo que concierne al empleo de los recursos audiovisuales, no encontramos novedades en la teoría dedicada al respecto. Se suelen mostrar las diferentes posibilidades que se ofrecen en el mercado como aporte audiovisual, y se pone en evidencia la caracterización y las recomendaciones necesarias para el empleo de cada uno de ellos. Bien es verdad que, dependiendo de la fecha de publicación de la obra, se citan más o menos medios tecnológicos y éstos son más o menos actuales. De esta forma, es frecuente encontrarnos con la mención a los tableros o pizarras de papel; las diapositivas, el retroproyector, el empleo del power point, transparencias, etc. De todas ellas se sugiere: Que sean claras, en color, ilustrativas y creativas; que no sustituyan al orador, que no se llenen de palabras, que sean simples.

Por último, y con la finalidad de poner de manifiesto la presencia del aporte psicológico que se da en esta primera agrupación de manuales, vamos a traer a colación todas aquellas referencias que, al igual que en la teoría desarrollada por las obras que estudiábamos en la perspectiva psicológica, también advierten de la presencia del interlocutor, pero, como ya apuntábamos en la parte correspondiente, tan sólo lo haen concibiendo como objetivo de persuasión y como fuente para la selección de procedimientos que habrán de emplearse para conseguir atraerlo al propio terreno. Más adelante veremos que, junto a esta concepción “pasiva” del receptor, no se descuida su papel activo, lo cual se corresponde con una tendencia de tipo pragmática en la que profundicemos inmediatamente después.

Así, son muchas las obras que recurren a los principios establecidos por la PNL, en algunos casos haciendo explícita dicho recurso, como es el caso de los

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

autores Manuel Dasí y Martínez-Vilanova Martínez<sup>213</sup>, en otros casos no mencionando dicha fuente, a pesar de que si conocemos los procedimientos establecidos por la Programación Neurolingüística, es fácil de advertir su presencia. Éste último es el caso de la obra de Storey, *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes* (Storey, 1998).

En consecuencia, se hacen continuas referencias a la necesidad de recurrir a ciertos mecanismos como el calibrado, la sincronización, el anclaje, el empleo del un lenguaje “positivo<sup>214</sup>”, tal y como vimos con anterioridad, o los metamodelos (denominados por Storey como la “superpregunta” (Storey, 1998: 50-51). Todo esto con la finalidad que nosotros ya haríamos notar más arriba, la de crear un espacio psicológico, que no físico, de proximidad, de convergencia de pareceres, ideas, opiniones y pensamientos. Se trata, en definitiva, de lograr lo que Arredondo define como *entendimiento*, “(...) una sensación armónica con alguien. El entendimiento facilita la comunicación. Con él nos sentimos más a gusto unos con otros, porque nos inclina a hablar y a disfrutar de las interacciones amistosas” (Arredondo, 2002: 83).

Con este objetivo se insta a que el emisor mantenga en todo momento una actitud de empatía, término éste que nosotros ya definíamos más arriba y que los autores de *Habilidades de comunicación para directivos* definen de la siguiente manera “(...) es la cualidad que hace que seamos capaces de ponernos en lugar de los otros. Conseguir empatía es llegar a los demás, dar esa sensación de estar en buenas manos, entre amigos” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 45), y de asertividad, definido por estos mismos autores de la siguiente manera: “(...) decir NO sin agresividad ni sentimiento de culpa, puesto que el fondo del asunto está en

---

<sup>213</sup> La justificación de este recurso a tales planteamientos psicológicos la ponen de manifiesto los autores en las páginas de sus distintas obras, como en *Técnicas de negociación: Un método práctico*, mediante la siguiente reflexión: “Se trata de mejorar el comportamiento humano tanto en el ámbito individual como en su relación con los demás buscando la excelencia, siendo su primera base la importancia de todo ser humano, distinto a todos los demás e irrepetible. Si esta actitud de respeto a los demás no se da, el resto de modelos no funcionan” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1997: 108).

<sup>214</sup> Storey recoge un compacto listado de términos recomendados para su actualización en el discurso del profesional de la empresa. De hecho, por ejemplo, se consideran como palabras o enunciados “mágicos” los siguientes: tú, tuyo, su, suyo, mayoría, poder, deseo, garantizado, satisfecho, de qué manera decir o hacer, fácil, excepto, el más grande, seguro, cuando, anunciar, amar, descubrir, probar, comprobado, hoy, libre, salud, resultados, mejor, único, vender, positivo, éxito, nuevo, excelencia, me pregunto si...” (Storey, 1998: 43).

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

decir las cosas que realmente sentimos y hacerlo con una actitud decidida que se manifiesta en una conducta verbal y no verbal congruentes” (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 198).

De la puesta en práctica de estos métodos dependerá, tal y como hacen constar estas obras, la persuasión del otro, del interlocutor en cuestión, aspecto éste que resulta de enorme importancia para los autores de las obras que nos ocupan. De hecho, será Borrell quien proceda a la distinción de tres tipos de persuasión, en consonancia con las pretensiones perseguidas por la comunicación empresarial y con finalidad en el cambio de actitud del interlocutor. Esta tipología es la siguiente:

Persuasión identificativa: que se da cuando se produce el deseo de ser parecido a una persona o de pertenecer a un grupo, son aprovechadas para modificar actitudes y conductas del individuo.

Persuasión normativa: las normas implícitas o explícitas del grupo o de la persona promueven el ajuste o cambio de actitud o conducta.

Persuasión argumentativa: la orientación hacia el beneficio, sea éste del tipo que sea, promueve el cambio de actitud o conducta (Borrell, 1996: 114).

Asimismo, y del modo como nosotros lo adelantábamos con anterioridad, en esta agrupación de manuales se tiene en cuenta el proceso de interacción, en este caso, advirtiendo la implicación del interlocutor y, por lo tanto, ateniéndose al desarrollo, por su parte, de un papel activo en el proceso comunicativo. La interlocución, por lo tanto, se presenta acogiendo a planteamientos que ya veríamos tratados desde la perspectiva pragmática, tales como el planteamiento de interrogaciones, la atención a la escucha activa y las denominadas por Borrell “técnicas de bidireccionalidad” (Borrell, 1996: 87).

Así, y con respecto al proceso de interlocución acogido al planteamiento de preguntas, hemos de destacar la insistencia mostrada por estos autores en lo referente a la necesidad de establecer una tipología de interrogaciones que se presten a su empleo por parte del profesional de la empresa. De entre ellas cabe destacar la de Barker que se desarrolla en los siguientes términos:

Preguntas cerradas: a las que se les puede responder con un “sí” o un “no”.



- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Preguntas abiertas: las que apuntan a una respuesta más extensa, por oposición a las anteriores, y que se presentan formuladas con los adverbios interrogativos: cómo, cuándo, dónde, por qué, quién, etc.

Preguntas propedéuticas: que ponen la respuesta en boca de nuestro interlocutor.

Preguntas de control: mediante las cuales podemos tener el control de la conversación.

Preguntas reflexivas: destinadas a volver a considerar el último punto sin ninguna petición adicional<sup>215</sup> (Barker, 2001: 75).

En relación con las preguntas, también se alude a la actividad de la escucha, de importancia máxima en toda situación interactiva. Especial mención merece este aspecto en todas las obras que, de este estilo, tienen como autores a Manuel Dasí y Martínez-Vilanova Martínez. De hecho, estos autores subrayan todos los beneficios que comporta llevar a cabo una escucha activa, haciendo ver que ésta únicamente se puede considerar como actualizada cuando se dan las siguientes situaciones:

- Se es consciente de la presencia del otro.
- Se ha creado un clima agradable.
- Hay una interrogación constante por parte de los interlocutores.
- Se comprende la estructura del mensaje.
- No se adelantan las conclusiones (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998: 75).

Asimismo, y en consonancia con esta técnica de la escucha activa, se incide sobre la necesidad de evitar posible interferencias, del modo como lo veíamos en la obra de Trujillo y García Gabaldón, las cuales se hacen corresponder con la siguiente tipología: las interferencias cognitivas; las interferencias emocionales y las interferencias sociales, según Borrell (1996: 62-65).

En relación con esta actividad interlocutiva sustentada en el planteamiento de cuestiones y la atención a las respuestas respectivas, hay que poner en relación

---

<sup>215</sup> Otras tipologías son las que aparecen, por ejemplo, en la obra de Adair y que se corresponde con la siguiente denominación: “preguntas abiertas”, “cerradas”, “específicas”, “devueltas”, “inductivas” o “hipotéticas” (Adair, 1990: 105-106).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

el concepto, inaugurado por Borrell, de bidireccionalidad, el cual aparece descrito por este autor de la siguiente manera:

*Bidireccionalidad significa ante todo crear un flujo sincero y flexible de intercambio de opiniones. No confunda el término con solicitar una opinión, o comprobar la asimilación de una determinada información. Ambas cosas pueden ayudar a la bidireccionalidad, pero no son suficientes. La bidireccionalidad es ante todo un clima en el que los contertulios se ven libres de intercambiar de manera simétrica sus puntos de vista* (Borrell, 1996: 85).

Como técnicas orientadas a la consecución de esta actividad se establecen, por un lado, la propuesta de cuestiones por parte del profesional de la empresa en el que recae todo el peso de la actividad interlocutiva y, por otro lado, proteger a aquellas personas que intervienen en el proceso de interacción y que hacen que éste fluya con normalidad.

#### 2.2.3.2.2.4. Estudio de la segunda agrupación de manuales

Pasaremos ahora a considerar la segunda agrupación de manuales que citábamos con anterioridad, si bien, en primer lugar vamos a justificar el hecho de que les hayamos otorgado las dos características que hacíamos ver anteriormente en tanto que rasgos diferenciales de las siguientes obras: Arredondo, L. (1994): *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas*; Asher, S. y W. Chambers (1998): *Cómo hacer presentaciones exitosas: utilice su persuasión*; Barker, A. (1999): *30 minutos antes de la reunión*; Breakwell, G (2000): *Cómo realizar entrevistas con éxito*; Casas, Á. (2005): *Presentaciones eficaces: conceptos y herramientas básicas para hacer eficaces sus presentaciones*; Clark, C. (1999): *Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para optimizar la comunicación en las reuniones de trabajo*; Dasí F. de Manuel y R. Martínez-Vilanova (1996): *Comunicación y negociación: Un enfoque práctico*; Estulín, D. (2000): *Cómo realizar con éxito presentaciones en público*; Morrisey, T. et al. (1999): *Alto y claro. Cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa*; Richards,

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

I. (1990): *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*; Robinson, N. (1990): *Persuasive Business Presentations*; Susac, K. (2005): *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación*; Urcola, J. L. (2003): *Cómo hablar en público y realizar presentaciones profesionales*; Shapiro, M. (2000): *Aprenda a realizar entrevistas con éxito (en una semana)* y Velilla, R. (2002): *El poder de las presentaciones efectivas*.

Así, hemos de hacer notar que cada uno de estos manuales se emplea en establecer una serie de sugerencias especialmente orientadas a una situación comunicativa determinada. De hecho, las principales son las presentaciones, la situación de venta, las disertaciones o las reuniones. Éstas últimas son definidas por Clark, haciendo ver una de sus variedades, a saber, la informativa, de la siguiente manera<sup>216</sup>:

*Son breves, reuniones cara a cara, las llevan a cabo directivos, supervisores, líderes de un grupo de trabajo, se celebran regularmente, se mantienen con grupos de personas empleadas en la misma organización, se mantienen con el personal que comparte el mismo el estatus o trabaja el mismo tipo de tareas, se celebran para pasar información a los empleados y/o conseguir de éstos información de retorno, se celebran con objeto de iniciar alguna acción concreta y/o lograr algún objetivo específico (Clark, 1999: 11).*

Por otra parte, y en consonancia con la segunda característica que hacíamos corresponder con este tipo de manuales, se constata la generalidad que caracteriza al contenido de este tipo de obras, pareciendo factible que se pueda actualizar dicho contenido en la situación correspondiente a una conferencia, una clase o una charla, sin ser ninguna de ellas una situación propiamente empresarial, a pesar de que los propósitos declarados por parte de los autores, en varias partes de sus obras, parecen ir, inicialmente, orientados a hacer las sugerencias apropiadas para el buen

---

<sup>216</sup> La tipología de reuniones informativas que establece Clark, la encontramos más adelante y se corresponde con el siguiente listado: “las reuniones informativas de crisis”, “las reuniones informativas de múltiples ponentes”, “las reuniones que tratan de informar a los superiores”, “las reuniones informativas repetidas”, “las reuniones informativas imprevistas”, “las reuniones informativas para desconocidos”, “las reuniones informativas para grandes grupos y las reuniones informativas de toma de decisiones” (Clark, 1999: 127-135).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

funcionamiento de determinadas situaciones comunicativas de la empresa<sup>217</sup>. Así, la constatación de este hecho lo podemos comprobar en la nota del traductor que se incluye en la obra de Arredondo, su *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas*, y que se da con respecto a la traducción del término “presentación”:

*Como el lector irá comprobando a lo largo del curso, el término “presentación” –único que emplea la autora- podría haberse traducido de distintas formas, según el tipo de presentación a que se esté refiriendo en cada momento: presentación, conferencia, clase, demostración de ventas, discurso, alocución, carta de presentación, escrito de solicitud, oferta, y alguna otra más (Arredondo, 1994: 24).*

Por su parte, Asher y Chambers presentan una fórmula infalible para obtener éxito, inicialmente, en las presentaciones de empresa, pero, posteriormente, vemos que ésta tiene aplicabilidad a cualquier situación comunicativa que se precie. Se trata de la fórmula Speechworks y su rentabilidad es tal que:

*(...) funciona siempre para asegurar que [el emisor] se encuentre en el camino correcto, ya sea que tenga que hablar de “improvisado” en una reunión, o participar en un “concurso de belleza” para competir por un cliente importante (Asher y Chambers, 1998: 5).*

Establecidas las características, distintivas y privativas, de esta agrupación de manuales, procederemos a la demostración de cómo tratan cada una de las operaciones establecidas por la Retórica para la elaboración de discursos, subyacentes en este tipo de propuestas, de manera que se concreten las pertinentes distinciones con respecto a la agrupación de manuales que hemos visto con anterioridad.

---

<sup>217</sup> Resulta representativo al respecto que, frente a los manuales de la primera agrupación que delimitaban muy bien el cargo profesional al que iban orientados, tal y como vimos, en este caso nos encontramos con afirmaciones como la que sigue: “Este libro está dirigido principalmente a todas aquellas personas que por razón de su cargo o profesión se encuentran en la necesidad de tener que comunicarse y hablar en público de forma esporádica o frecuente, así como a quienes temen el formular una pregunta o intervenir ante un grupo de personas” (Urcola Tellería, 2003: 12).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

De nuevo, en esta segunda agrupación de manuales, y de la misma forma como vimos que ocurría en las obras que hemos analizado anteriormente, se recogen una serie de sugerencias que están orientadas a que el emisor, de forma previa a la elaboración o preparación de su discurso, tenga en cuenta aspectos condicionantes que, sin duda alguna, determinarán su labor comunicativa, operación ésta que, tal y como vimos con anterioridad, se corresponde con la conocida *intellectio*.

Así, si bien, en el análisis que hemos hecho de los manuales de la agrupación primera veíamos la importancia que éstos le concedían a la incidencia de aspectos como la personalidad del interlocutor, sus actitudes o sus características personales, en este caso se insta a tener en consideración otros aspectos distintos, como los que nos deja ver Clark en *Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para optimizar la comunicación en las reuniones de trabajo*. Éstos son:

- Todo lo relativo al objetivo: cuál es, cómo puedo alcanzarlo, por qué quiero alcanzarlo, etc.
- Todo lo relativo al entorno: tanto factores internos como externos que van a contextualizar el discurso. Al respecto hace ver el autor la necesidad de plantearse todos los aspectos negativos que pueden suscitar el discurso en cuestión, tanto relativos a las reacciones negativas que pueda provocar, como a los pensamientos de este tipo que pueda suscitar en los interlocutores.
- Todo lo relativo a las dificultades que puede conllevar el desarrollo de la presentación.
- Todo lo relativo al local y al tiempo.
- Todo lo relativo al auditorio (Clark, 1999: 31-34).

Este último punto, relativo al auditorio, está suficientemente desarrollado en la obra de Estulin *Cómo realizar con éxito presentaciones en público* (Estulin, 2000), en donde se revelan qué datos se habrán de conocer para preparar una presentación o discurso público. De esta manera, el autor hace ver la importancia que aporta la información demográfica (¿Cuántos son?), así como otros datos tales

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

como la edad, el sexo, su mayor o menor implicación en aquello que vamos a tratar y, sobre todo, el grado de conocimiento que tiene el auditorio de tal cuestión<sup>218</sup>. Vemos, por lo tanto, que se insta a tener en cuenta elementos condicionantes que podríamos calificar de “externos”, frente a aquellos que aconsejaban una caracterización psicológica del auditorio y a los que hacían referencia las obras que se asumían orientadas a determinados cargos de la empresa y, por ende, de mayor implicación psicológica.

En la cita que hemos traído a colación de Clark también se aludía a la necesidad de advertir todos aquellos aspectos que están en consonancia con las circunstancias espacio-temporales en las que se va a desarrollar el proceso comunicativo. Así, todos estos manuales coinciden en reconocer que el lugar de la presentación es uno de los factores más decisivos para el desarrollo de dicha actividad comunicativa, así como para los resultados que se prevén obtener de la misma. De esta forma, manuales como los de Arredondo, sobre todo en su *Curso McGraw-Hill* (Arredondo, 1994), abordan esta cuestión con una gran minuciosidad de manera que se tienen en cuenta aspectos como la disposición de la sala y el modo de sentar al público; todos los factores ambientales que puedan depender de tal situación comunicativa (iluminación, temperatura, calidad del aire o sonidos que puedan interferir en el desarrollo de la presentación); así como la sugerencia de ciertos colores, accesorios y determinados detalles que, considera la autora, pueden mejorar la atmósfera del lugar en donde se llevará a cabo la presentación.

El contexto temporal, por su parte, se asume como una cuestión primordial en tanto que, según la franja horaria en la que se desarrolle la acción comunicativa de la que se trate, se obtendrá una mayor o menor atención por parte del público o auditorio en cuestión. De esta forma se establecen prioridades y se seleccionan contenidos según se trate de intervenir por la mañana, (con un auditorio que se prevé más receptivo), justo después de comer (en tanto que la disposición del

---

<sup>218</sup> Un resumen lo que se ha de tener en cuenta, desde el punto de vista de esta agrupación de manuales, queda sintetizado por Casas Figueroa bajo las siglas de AUDIENCIA, que se corresponden con lo siguiente: “A-udiencia: ¿quiénes la forman?, ¿Cuántas personas asistirán al evento?; U-tilidad: ¿qué tanto por ciento saben sobre el tema que vamos a tratar?; D-emografía: ¿edades, sexo, antecedentes de escolaridad, etc.?; I-nterés: ¿por qué razones asisten a este evento? ¿quién les pidió que asistieran?; E-ntorno: ¿desde qué lugar voy a hablar?, ¿podrán verme todos?; N-ecesidades: ¿cuáles son las necesidades del público?, ¿cuáles son nuestras necesidades como oradores?, ¿cuáles son las necesidades de la persona que nos contrató?; C-onstruir: ¿cómo puedo construir y personalizar mi mensaje a esta audiencia?; I-magen: ¿qué experiencia espera el público por parte del orador?; A-prender: ¿qué espera el público aprender de mi presentación?” (Casas Figueroa, 2005: 35).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

auditorio disminuye), o por la tarde (cuando, según la hora, se pueden tratar temas más o menos arduos o complejos).

Adentrándonos ya en las recomendaciones que se orientan a la elaboración efectiva del discurso, habremos de abordar, en primer lugar, el tratamiento que se le concede a la fase relativa a la búsqueda y selección de los materiales a desarrollar (*inuentio*). Tal y como hacíamos notar más arriba, es escasa la teoría que se recoge en estos manuales a este respecto, si bien, en el caso de las obras que nos ocupan sí que encontramos algunos consejos en torno a la elaboración del llamado “mapa mental” y que supone la exposición del objetivo temático a tratar en la parte central de la hoja al que se le van añadiendo todas aquellas ideas que, al respecto, se vayan ocurriendo. Del mismo modo, también se sugiere la escritura de notas que reflejen esas ideas iniciales que vienen a nuestra mente y que se han de estructurar en forma esquemática para su óptima memorización. Como podemos intuir, todos estos manuales se emplean y se implican totalmente con la finalidad de hacer notar la necesidad de preparar una intervención pública, en principio orientada a la comunicación que se da en el seno de la empresa, pero como vemos, también aplicable a cualquier otra situación comunicativa externa al entorno propiamente empresarial.

Con respecto a la *dispositio* del material seleccionado, no encontramos grandes diferencias en los planteamientos que realizan los distintos autores de las obras que componen esta perspectiva, puesto que, todos ellos suelen coincidir en el esquema, anteriormente citado:

Inicio. En este punto de lo que se trata es de captar la atención del auditorio, para cuyo fin se puede recurrir a citas; preguntas retóricas, estadísticas, un hecho que tenga que ver con el objetivo del discurso, un acontecimiento histórico determinado o un ejemplo. Otras finalidades que se le procuran a este primer punto del discurso son: crear un vínculo con los interlocutores, mostrar las credenciales propias del orador, aportar las razones para ser escuchado o explicar sobre qué se va a hablar.

Desarrollo. Al respecto se sugiere el desarrollo progresivo de todo el material que se quiera transmitir. De esta manera se recomienda la coherencia y cohesión de dichos contenidos, en relación con lo cual Estulin hace una pertinente aclaración sobre la función de los conectores oracionales haciendo ver que éstos

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

sirven para guiar al público, organizar el discurso, (dando la impresión de seguridad y de autocontrol) y, en último lugar, saber qué punto ha alcanzado el discurso o presentación y hacia dónde se dirige (Estulin, 2000: 57).

Obedeciendo al principio que establecimos más arriba sobre el empleo, por parte de este tipo de manuales divulgativos, de siglas y fórmulas abreviadas con la finalidad de recordar las técnicas que van especialmente orientadas a cada una de estas fases, en este caso es frecuente que se recomiende recurrir al llamado “Método SPRI” que se hace corresponder con la estructuración y desarrollo de la materia según el siguiente orden: Situación, Problema, Resolución de la hipótesis operativa que se considera idónea para resolver e Información para exponer y explicar a los demás la realización de la solución.

Por su parte, el autor de la obra *Alto y claro* anota como elementos imprescindibles para el desarrollo de las presentaciones, los siguientes: elaborar analogías; usar el humor, integrar citas de periódicos y revistas actuales; incluir anécdotas personales; repetir las ideas principales; reforzar las ideas expuestas con datos estadísticos; mostrar diagramas y gráficos; recurrir al testimonio autorizado y hacer participar al auditorio (Morrissey *et al.*, 1999: 46-48).

Final o conclusión. El modo como se puede dar fin a una intervención pública queda sintetizado en la obra de Urcola Tellería mediante la exposición de una lista de sugerencias como la que reproducimos a continuación y que integra todas las propuestas realizadas por otros autores:

Hacer un breve resumen de lo tratado.

Ofrecer conclusiones.

Animar a la acción.

Efectuar una galantería.

Hacer referencia a una cita.

Hacer referencia a la pregunta de entrada.

Dar una pincelada de humor.

Indicar los beneficios.

Solicitar una petición directa.

Manifestar la intención de obrar.

Volver a la frase gancho de apertura.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Agradecer por la atención prestada<sup>219</sup> (Urcola Tellería, 2003: 111).

Pasaremos ahora a tratar cómo se tienen en cuenta los aspectos relativos a la *elocutio* en este tipo de manuales. De esta forma, de nuevo, nos encontramos con que se reiteran las mismas sugerencias que veíamos en la anterior agrupación de manuales concernientes a las propiedades que habrá de tener la expresión en tales situaciones comunicativas. Así Clark destaca las siguientes características del lenguaje:

- Empleo de frases concisas.
- Empleo de frases cortas sin cláusulas o digresiones complicadas.
- Presentar puntos específicos, explícitos y detallados para minimizar los malentendidos.
- Evitar palabras largas, repeticiones innecesarias, argot y cualquier término técnico que no sea conocido por los oyentes.
- Empleo de las palabras más adecuadas.
- Eliminar las palabras redundantes, frases sin acabar y susurros vagos intercalados entre frases.
- Dejar pausas tras puntos clave (Clark, 1999: 51-52).

Por su parte, Arredondo, en su *Curso de presentaciones de negocios* muestra la importancia de tener en cuenta el estilo, el cual define como “(...) el modo en que se presenta un mensaje. Se forma a partir de elecciones que hace el presentador, comenzando durante la etapa de planificación y culminando en la presentación cara a cara a la audiencia<sup>220</sup>” (Arredondo, 1994: 139).

---

<sup>219</sup> Por su parte, Richards, en su obra *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*, considera que la estructura del discurso perteneciente a una reunión de empresa, depende de la finalidad que se persiga en él. De esta forma distingue el autor entre:

- La forma científica. Que se adapta al esquema: exposición de datos, interpretación y conclusión.
- La forma persuasiva. En este caso el esquema es más complejo y esta formado por: establecimiento del curso de actuación propuesto; enunciar todas las razones que se oponen a él; demoler las razones que se oponen a él; enunciar todas las razones a favor; resumir las razones a favor y, por último, la conclusión.
- La forma clásica. Se hace corresponder con: Idea general; resumen de fases sucesivas y conclusión final (Richards, 1990: 59-60).

<sup>220</sup> La identificación entre los términos *elocutio* y *estilo* también la encontramos en la obra de Cicerón *De Inventione*, de la siguiente manera: “Creo por ello que el objeto de la Retórica es, como

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

De esta forma, la autora expone todos los recursos retóricos a los que se puede acudir para la elaboración del discurso correspondiente a una presentación, si bien establece una división entre “Técnicas literarias” y “Figuras discursivas” que, a juzgar por la materia que hace corresponder con cada uno de estos enunciados, su distribución y su tratamiento de esta cuestión no deja de ser discutible<sup>221</sup>. A continuación exponemos cada uno de los recursos literarios que aparecen en esta obra y la definición que viene dada en cada caso:

<b>TÉCNICAS LITERARIAS</b>	<b>FIGURAS DISCURSIVAS</b>
<u>Asonancia</u> <sup>222</sup> : semejanza en el sonido de palabras propias y sílabas.	<u>Las imágenes</u> : por medio de su empleo se apela a las percepciones visuales.
<u>Eslogan</u> : es una frase que “capta”, porque es inteligente.	<u>La metáfora</u> : establece una comparación entre dos cosas que normalmente no están asociadas.
<u>Hipérbole</u> : es un aserto exagerado que se emplea por su defecto y no ha de tomarse literalmente.	<u>El símil</u> : implica la comparación de dos cosas. Lo que distingue el símil de la metáfora es la palabra “como”.
<u>Onomatopeya</u> : se refiere a las palabras que tienen un sonido igual a su significado.	<u>La personificación</u> <sup>223</sup> : describe un objeto o tema inanimado en términos que se podrían emplear normalmente para describir a una persona.

---

ya he dicho, el que le atribuyó Aristóteles. Sus partes son las que la mayoría de los autores enseñan: la «invención», la «disposición», el «estilo», la «memoria» y la «representación». La «invención» consiste en la búsqueda de argumentos verdaderos o verosímiles que hagan creíble nuestra causa; la «disposición» sirve para ordenar adecuadamente los argumentos hallados; el «estilo» adapta las palabras apropiadas a los argumentos de la invención; la «memoria» consiste en retener firmemente las ideas y palabras. La «representación» es el control de la voz y del cuerpo de manera acorde con el valor de las ideas y palabras” (Cicerón, 1997: 97).

<sup>221</sup> Desde nuestro punto de vista se produce en esta enumeración una mezcla entre figuras y tropos de manera que todos los recursos que aparecen bajo el segundo epígrafe de “Figuras discursivas” los podríamos considerar como tropos, incluyendo la Hipérbole que aparece en el primer grupo. Asimismo, los recursos que aparecen bajo la denominación “Técnicas literarias” se podrían considerar como figuras, teniendo en cuenta las dudas que ofrece la integración, a modo de recurso literario, del llamado “eslogan”.

<sup>222</sup> Se trata de la figura que nosotros conocemos como “aliteración”.

<sup>223</sup> Más conocida esta figura en los ámbitos literarios como “prosopopeya”.

<p><u>Paralelismo</u>. Empleo de la misma forma gramatical para todas las expresiones de una idea. La estructura de las palabras o de la frase (o de ambas) es, en efecto, paralela.</p>	
--	--

(Arredondo, 1994: 154-157)

En su manual, Clark, también hace ver cómo el empleo de los recursos retóricos en el discurso puede, al menos, crear cierto impacto en el receptor. De hecho, el refuerzo que surge de este tipo de recursos, a pesar de que no se especifican cuáles, son enunciados junto a otros como la repetición de palabras o frases clave, así como la utilización de superlativos (Clark, 1999: 66-75).

La fase de la *memoria*, sin que nos pueda llegar a sorprender, aparece muy poco desarrollada, si no es por el hecho de que se hacen algunas anotaciones que se traducen en sugerencias para la memorización del discurso en cuestión por parte del orador, (ya se trate de una reunión, de una presentación, de un discurso de venta, etc.). Con esta finalidad se insta a la elaboración de mapas memorísticos y, a modo de alternativa, el empleo de fichas o de hojas de papel con carácter auxiliar. Con todo, se hace especial hincapié en que no se memorice, íntegramente, el discurso dadas las malas consecuencias que esto puede tener en el momento de su pronunciación.

De esta manera llegamos al punto más desarrollado por parte de estos manuales, el que está orientado a las técnicas y estrategias que van dirigidas a la operación que la Retórica reconoce como *actio*. De nuevo, nos encontramos con recomendaciones y sugerencias que se asumen como especiales para la buena gestión y actualización de la comunicación no verbal, así como de todos los soportes audiovisuales que acompañen el discurso. La justificación que se le da a la recurrencia a estas dos formas de expresión, se repite en este tipo de obras y viene dada, por un lado, mediante la distribución del porcentaje correspondiente a los medios por los que se transmite y se capta la información, dando como resultados los siguientes: “(...) el visual: el cincuenta y cinco por ciento; el vocal: el treinta y ocho por ciento y el verbal: el siete por ciento” (Dasí y Martínez Vilanova, 1998: 108), y, por otro lado, mediante la reiteración del adagio chino: “Oí y olvidé; vi y recordé; hice y comprendí” (Richards, 1990: 67).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Así, y al modo como lo hiciesen los autores de la anterior agrupación de manuales, también en este caso, se distinguen las ventajas e inconvenientes de la comunicación no verbal. De esta forma, si bien Urcola Tellería hace ver que:

*El dominio del lenguaje no verbal refuerza la credibilidad de nuestros argumentos, aumenta la capacidad de persuasión y tiene una utilidad especialmente para: expresar emociones; transmitir actitudes; presentar los principales rasgos de nuestra personalidad y acompañar la comunicación oral* (Urcola Tellería, 2003: 54)

por su parte, Estulin hace notar la cautela con la que se ha de concebir el empleo de tales recursos de la siguiente manera: “La importancia de la comunicación no verbal es considerable, pero aún así, a veces se exagera. Se puede dar una buena presentación sin hacer gala de gestos, de contacto visual ni expresión corporal” (Estulin, 2000: 118).

No obstante, en estos manuales se hacen recomendaciones dirigidas a la forma de expresarnos mediante las expresiones faciales, los gestos o los movimientos corporales (si adoptamos la terminología de Knapp (1998), todas ellas formarían lo que denominamos como expresiones kinésicas), al tiempo que se presentan sugerencias especialmente orientadas a la modulación de la voz, la velocidad, el tono, el ritmo, etc. (adoptando la terminología citada, se trataría de expresiones paralingüísticas). Es frecuente, además, que se establezcan relaciones entre determinados gestos y sus correspondientes significados, traducidos éstos en aptitudes, a pesar de la subjetividad que el establecimiento de dicha correspondencia conlleva, tal y como vimos más arriba<sup>224</sup>. Así en *Cómo hablar en público y realizar presentaciones eficaces* se establece la siguiente relación:

---

<sup>224</sup> Frente a la repetición de este esquema en todos los manuales que tratan esta cuestión, resulta representativo, por original, el tratamiento que de ella hace Robinson en su obra, puesto que, no sólo atiende a las expresiones de la comunicación no verbal que ha de llevar a cabo el emisor en su comunicación verbal, sino que, además, da instrucciones a éste para que pueda detectar e interpretar las expresiones no verbales de su interlocutor. Así, este autor lleva a cabo la distinción entre:

Sings of an unresponsive audience: arms crossed, Hand over mouth, Fingering lips, Eyes closed, Studied inattention, including reading something else, Frowns, Tense shoulders, Sly asides to their partner, Leaning back in their chairs, eyes on ceiling (Robinson, 1990: 10).

Sings of the responsive audience: Leaning forward; Arms open on table; Head nodding; Making positive noises to their neighbours; Smiling (...) Even if they disagree with you, they're listening (Robinson, 1990: 14).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Manos abiertas.....Sinceridad.  
Brazos cruzados.....Actitud defensiva.  
Puños cerrados.....Frustración, tensión.  
Tamborilear los dedos.....Aburrimiento.  
Agitarse en la silla.....Nerviosismo.  
De pie, brazos abiertos....Decisión, desenvoltura.  
Mirar de lado.....Desconfianza y duda.  
Acariciarse la barbilla.....Atención, concentración  
(Urcola Tellería, 2003: 57).

En lo concerniente a los soportes audiovisuales, se les concede el mismo tratamiento que los anteriores manuales, de manera que se analiza su funcionamiento, se hacen notar las ventajas e inconvenientes que puede comportar el empleo de cada uno de ellos, (tales como los gastos que conlleva su utilización; la precariedad de su funcionamiento o las pocas garantías expositivas de algunos de ellos), y se hacen las pertinentes sugerencias relativas a cuándo es más propicio su empleo, cómo se ha de llevar a cabo, para qué resultan más eficaces, etc.

Así, entre los listados más minuciosos de medios, destaca el que hace Richards en su obra *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa* (Richards, 1990), mediante la cita de los siguientes: el encerado o tablero blanco, las láminas multiplán, los tableros magnéticos o de fieltro, los episcopios, los proyectores de diapositivas de 35 mm, los tocadiscos y magnetófonos, el vídeo, la proyección sincronizada y las exposiciones asistidas por ordenador. Como vemos, entre la diversidad de medios mencionados se tienen en cuenta algunos que, hoy día, han quedado obsoletos junto a otros que están teniendo más pujanza en la actualidad, en tanto que adscritos a las nuevas tecnologías.

De entre las ventajas más frecuentes asociadas a su empleo, caben destacar las siguientes: el hecho de que atraigan la atención de los interlocutores, que faciliten la comprensión de los contenidos, que mejoren la retención de los mismos, que amenicen la exposición o que refuercen el mensaje.

Por último cabe destacar que, si bien los manuales que hacíamos corresponder con la primera agrupación destacaban la importancia de tratar el proceso interlocutivo, ya fuese contando con una actitud del interlocutor de tipo pasiva, hacia la que se orientaban distintas recomendaciones de corte psicológica y

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

se establecían estrategias para su persuasión, ya fuese previendo la contribución comunicativa del interlocutor en cuestión, en los manuales que nos ocupan sólo se trata la interacción en consonancia con la segunda de las posibles acepciones que nosotros hemos mencionado. Sin embargo, en estos casos, la interacción no se satisface como algo de valor indispensable. Tan sólo Estulin hace ver lo siguiente sobre la importancia de integrar interrogaciones en las distintas situaciones comunicativas de posible actualización en la empresa:

- Aumentan la atención del público y su grado de participación.
- Permiten centrarse en los aspectos del tema que más interés revisten para el público.
- Contribuyen a reforzar la credibilidad del orador ante el público (Estulin, 2000: 68).

Por su parte Casas Figueroa procede a un análisis más detenido sobre la contribución de las interrogaciones, en este caso, en el proceso que caracteriza a las presentaciones de empresa, ofreciendo consejos sobre: cómo dirigir un turno de preguntas, cómo y cuándo enfrentarse a las preguntas, o cómo contestar a preguntas difíciles (Casas Figueroa, 2005). No obstante, y pese a este análisis de la cuestión que estamos tratando, no se aborda el empleo de cuestiones desde el punto de vista de la interacción comunicativa o *feedback* comunicativo, sino que, antes bien, se trata de abordar su recurso desde un punto de vista externo y, por lo tanto, sólo teniendo en cuenta su organización y gestión.

Como podemos comprobar son muy pocas las diferencias existentes entre todos estos manuales de tipo divulgativo, en tanto en cuanto, todos ellos responden a un fin práctico e inmediato al que apuntan mediante la recomendación de sencillas técnicas<sup>225</sup>, metodologías y sugerencias de fácil memorización y

---

<sup>225</sup> Recordemos al respecto las tácticas de negociación que traen a colación de Manuel Dasí y Martínez-Vilanova Martínez en algunas de sus obras como en *Técnicas de negociación: Un método práctico* (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1997) y *Comunicación y Negociación comercial: un enfoque práctico* (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1996) y que tienen denominaciones tan amenas y simples como: “La Gran Muralla”; “asalto directo”; “el receso” o “el señuelo falaz” (1996: 49-50). En la misma línea Urcola Tellería establece otra tipología de técnicas, en este caso orientadas a la persuasión, con denominaciones igual de simples como: “la técnica del sí”; “la técnica de la caravana”; “la técnica de la alternativa”; “la técnica de la prueba”; “la técnica de la reciprocidad”; “la técnica del más para el menos”; “la técnica de la escasez”; “la técnica del regalo ligado a un plazo” o “la técnica de las garantías” (Urcola Tellería, 2003: 186-189).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

aplicación, que pretenden ser una solución rápida y amena a una carencia seria de habilidades lingüístico comunicativas<sup>226</sup>, teniendo en cuenta, tal y como aclaramos en su momento, que empleamos el adjetivo “lingüístico” en su acepción de Lingüística aplicada a la realidad comunicativa, y frente a una pretensión gestora de la comunicación que ya vimos en otros manuales de títulos muy parecidos a los que acabamos de definir.

Hemos visto, además, que la finalidad práctica a la que se orientan estos manuales hace que en sus planteamientos podamos encontrar ciertas reminiscencias, nunca reconocidas y quizás mantenidas de forma inconsciente, de la teoría correspondiente a la Retórica y, en consecuencia, del modo como esta disciplina establece las normas para proceder a la elaboración y pronunciación de discursos que resulten eficaces en tanto que persuasivos. Asimismo, y sobre todo en relación con la condición interlocutiva que se prevé en la comunicación empresarial, nos hemos percatado de la implicación de algunas teorías que ya comentaríamos en la parte correspondiente a la vertiente lingüística, en concreto en la parte correspondiente a los planteamientos pragmáticos.

No obstante, y a pesar de que quede esbozada o intuida la teoría correspondiente a estos dos dominios, la Retórica y la Pragmática, echamos en falta un mayor conocimiento y reconocimiento de sus planteamientos así como su aplicación a las pretensiones que siguen estos manuales, ya sea con el objetivo de formar comunicativamente a un determinado profesional de la empresa, ya sea para orientar dicha instrucción al desarrollo de ciertas situaciones comunicativas, sin tener en cuenta con concreción el profesional que habrá de llevarlas a cabo.

Muestra de este desconocimiento sobre la implicación de las disciplinas retórica y pragmática con respecto a situaciones de realización comunicativa y de la alternativa que ofrecen, de forma generalizada, los manuales que nosotros hemos analizado en este apartado de nuestro estudio, es la cita de Barker que recogemos a continuación,

---

<sup>226</sup> La confianza en la rápida efectividad de estas técnicas es tal que, en muchas ocasiones, aparece, incluso, delimitado el tiempo máximo para el cumplimiento de los propósitos autoimpuestos, en los títulos de este tipo de obras. Sirvan como ejemplo los siguientes manuales que hemos estudiado, a saber, *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas* (Arredondo, 1994), *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo en una semana* (McDonald y Turner, 2002), *30 minutos antes de una reunión* (Barker, 1999) o *Aprenda a realizar entrevistas con éxito (en una semana)*, (Shapiro, 2000).

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

*Desde la Antigüedad, el arte de la retórica ha demostrado a la gente cómo agrupar y organizar las ideas. En Europa, al menos, poca gente estudia Retórica sistemáticamente. Aún así, aplicando una serie de principios simples, puede usted mejorar radicalmente su capacidad de persuasión (Barker, 2001: 79).*

## 2.3. Asignaturas, másteres, cursos y talleres

### 2.3.1. Formación promovida por una institución universitaria

#### 2.3.1.1. Asignaturas

Un análisis sobre el modo de plantear la comunicación empresarial por parte de las sesenta y nueve Universidades españolas consultadas<sup>227</sup>, centrándonos sobre todo en las titulaciones de Administración y Dirección de Empresas, (ofertada ésta junto a la titulación de Derecho, o no, según los casos) y de Economía, así como la diplomatura de Ciencias Empresariales, y teniendo en cuenta la materialización de esta oferta en forma de asignaturas, nos lleva a la conclusión de que esta cuestión plantea un panorama bastante desigual.

Sin embargo, hemos de advertir que, pese a que en el cómputo general se habría de tener en cuenta todas las contribuciones realizadas al respecto, nos vamos a centrar, principalmente, en aquellas asignaturas de las que hemos tenido acceso

---

<sup>227</sup> Las Universidades españolas consultadas han sido: Mondragón Unibertsitatea, Universitat Abat Oliba CEU, Universidad Alfonso X el Sabio, Universidad Antonio Nebrija, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Camilo José Cela, Universidad Cardenal Herrera-CEU, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Católica San Antonio, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Alcalá de Henares, Universidad de Alicante, Universidad de Almería, Universidad de Burgos, Universidad de Cantabria, Universidad de Castilla la Mancha, Universidad de Cádiz, Universidad de Córdoba, Universidad de Deusto, Universidad de Extremadura, Universidad de Granada, Universidad de Huelva, Universidad de Jaén, Universidad de la Laguna, Universidad de la Rioja, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Universidad de León, Universidad de Murcia, Universidad de Málaga, Universidad de Navarra, Universidad de Oviedo, Universidad de Salamanca, Universidad de San Pablo-CEU, Universidad de Sevilla, Universidad de Valladolid, Universidad de Zaragoza, Universidad del País Vasco, Universidad Europea de Madrid, Universidad Miguel de Cervantes, Universidad Francisco de Vitoria, Universidad Internacional de Andalucía, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Universidad Internacional SEK, Universidad Miguel Hernández, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Universidad Pablo de Olavide, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad Politécnica de Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad Pública de Navarra, Universidad Rey Juan Carlos, Universidade da Coruña, Universidade de Santiago de Compostela, Universidade de Vigo, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Universitat de Girona, Universitat de les Illes Balears, Universitat de Lleida, Universitat de Valencia, Universitat de VIC, Universitat Jaume I, Universitat Oberta de Catalunya, Universtitat Politècnica de Catalunya, Universitat Politècnica de Valencia, Universitat Pompeu Fabra, Universitat Ramon Llull y la Universitat Rovira i Virgili.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

por Internet a su programa, metodología, modo de plantear su desarrollo, etc. constituyéndose un problema para nuestro estudio aludir y analizar los planteamientos a los que respondían aquellas ofertas instructivas que, pese a parecer cercanas a nuestros intereses por su denominación, no ofrecían un acceso fácil a sus contenidos, bien porque éstos se encontraban muy poco desarrollados, bien porque no era posible el acceso a ellos.

Asimismo, y constituyéndose ésta en otra advertencia inicial que nos vemos obligados a hacer, en muchas ocasiones las denominaciones de dichas ofertas formativas parecían ser más cercanas a nuestras pretensiones de lo que se demostraba en sus planteamientos. De hecho, incluso, hemos podido comprobar que asignaturas que respondían a una misma nomenclatura, en su contenido eran muy distintas entre sí, siendo esta variación la conveniente a planteamientos diferentes procedentes de Universidades distintas, de manera que, si bien alguna de ellas respondía, en cierta medida, a nuestro modo de concebir la comunicación en la empresa y la formación necesaria para su actualización en la empresa, otra asignatura con la misma denominación, pero ofertada por otra Universidad, era completamente ajena a nuestros intereses, finalidades y concepción de la función comunicativa en esta entidad industrial.

La no correspondencia entre denominaciones y planteamientos, no obstante, es algo sobre lo que nos sentimos, en cierto modo, acostumbrados, dado a que esta situación se repetía constantemente cuando nos enfrentábamos al análisis y estudio de la bibliografía, del modo como dejamos dicho en su momento, puesto que, si bien ante determinados títulos de obras nos parecía que habíamos encontrado una contribución totalmente acorde a nuestros intereses, era mediante su lectura como comprobábamos que se trataba de planteamientos más o menos distantes a nuestro modo de comprender, plantear y analizar la comunicación empresarial.

En todo caso, para estudiar el planteamiento que describe cada una de estas ofertas instructivas, nosotros las vamos a agrupar, en un primer momento, teniendo en cuenta su denominación y, por otro lado, y sobre todo, atendiendo a su mayor o menor correspondencia con nuestro modo de asumir la cuestión que nos interesa. De esta forma, comenzaremos por tratar aquellas propuestas cuyos planteamientos se aprecian más distantes a nuestros propósitos para ir, poco a poco, acercándonos a propuestas más afines a las nuestras.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Así, en nuestro estudio de las asignaturas, hemos podido comprobar que la oferta más repetida es la que aparecía bajo la denominación de **“Comunicación Comercial”**. Entre las Universidades españolas que la ofertan caben destacar algunas como: la Universidad de Burgos, la Universidad de Cantabria, la Universidad de Cádiz, la Universidad de Granada, la Universidad de Huelva, la Universidad de Lleida o la Universidad Rey Juan Carlos, así como otros centros a cuya programación de esta asignatura sí hemos tenido acceso, extrayendo de ellas, en consecuencia, la información oportuna. Nos referimos a la Universidad de Almería, la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Zaragoza, la Universidad de Málaga, la Universitat Rovira i Virgili, o la Universidad de Oviedo, (ésta última con la coletilla añadida en su denominación de “...y Técnicas de Venta”).

Así, del análisis de dichos programas hemos podido deducir, inicialmente, que en el planteamiento de esta asignatura se atiende a un modo de concebir la comunicación empresarial que responde, tal y como conviene a su denominación, a su dimensión externa<sup>228</sup>. Al mismo tiempo, parece representativo el modo como se plantea el tratamiento de este tipo de comunicación de la empresa, en tanto que se proporcionan una serie de metodologías, datos y procedimientos que están especialmente orientados a la gestión, planificación y organización efectiva de la comunicación, también en su proyección externa. Según estos principios no resulta baladí el reiterado empleo de sustantivos y sintagmas como son el de “estrategia”, “gestión”, “técnicas de investigación o de gestión”, “planificación”, “plan de comunicación o de marketing”, “política comercial”, “imagen de la empresa”, etc<sup>229</sup>.

De hecho, la lejanía del planteamiento al que responde esta asignatura con respecto a la formación en habilidades lingüístico-comunicativas de los alumnos,

---

<sup>228</sup> Esta dimensión externa de la comunicación en la empresa se materializa en determinadas formas como: la publicidad, las relaciones públicas y el patrocinio, el marketing promocional, el merchandising, la comunicación interpersonal con dominio externo, el marketing directo, la comunicación en Internet, etc.

<sup>229</sup> La conciliación de las dos características que hemos subrayado de esta asignatura, a saber, su orientación a la comunicación externa y la formación del discente para mostrar sus habilidades en lo concerniente a su gestión y control, queda matizada en la oferta de la Universidad de Rovira i Virgili con su propuesta de instrucción del alumno para emprender su propia creación publicitaria. De esta forma, los temas dos, tres y cuatro del programa de esta asignatura responden a las denominaciones respectivas siguientes: “El procés de comunicació comercial”, “Psicología i comportament del consumidor i la comunicació comercial” y “La publicitat i la comunicació creativa”.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

en algunos casos futuros profesionales en activo de actividades empresariales que requieren de dichas habilidades, queda constatado en la metodología a la que responde este tipo de oferta instructiva. De este modo no nos puede sorprender que el contenido práctico diseñado para su planteamiento responda, salvando pequeñas excepciones, a la resolución de determinados casos prácticos, (supuestos prácticos), especialmente orientados éstos a desarrollar las habilidades comunicativo-gestoras, planificadoras y estratégicas, correspondientes a determinadas situaciones correspondientes a la comunicación empresarial.

Antes de analizar aquellas asignaturas que nos parecen más afines a nuestro modo de plantear la cuestión, trataremos de otra de las asignaturas más reiteradas entre la programación correspondiente a las titulaciones relativas a la empresa. Se trata de la asignatura “**Comunicación**” que ofertan, entre otras, la Universidad de Barcelona, la Universidad Europea de Madrid o la Universidad de Ramón Llull. Con las coletillas añadidas de “Publicidad”, hay que contabilizar también la Universidad Pompeu Fabra y la Universidad del País Vasco, y con la de “Marketing interno” la Oberta de Catalunya. En realidad, esta asignatura está muy próxima a la comentada con anterioridad. En consonancia con esta conclusión, son representativas las palabras que describen esta asignatura que estamos analizando, según los planteamientos seguidos por la Universidad de Ramón Llull:

*No obstante, existen una serie de actividades con un objetivo estrictamente comunicacional, y que son las que quedan englobadas dentro del elemento del Marketing Mix, llamado “Comunicación”. Éstas son las que serán objeto de estudio en la asignatura, centrándose además en aquellas actividades de comunicación “no personal” (...) (subrayado nuestro).*

Precisamente en esta última anotación consideramos nosotros, y así lo haremos constar más adelante, que es donde existe la principal diferencia entre los planteamientos que se dan con respecto a la comunicación en la empresa llevada a cabo por todas las asignaturas comentadas hasta el momento y, por otro lado, los planteamientos que, relativos a esta cuestión, se atienen a nuestros intereses, y que son, por lo tanto, de carácter lingüístico-comunicativo. Es decir, la denotación de más o menos humano, o más o menos personal que se le añade a los diferentes

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

modos de concebir la comunicación, es lo que nos lleva a hacer distinciones entre la formación del discente en habilidades gestoras y/o planificadoras, o en habilidades propiamente lingüístico-comunicativas.

Además, y tal y como se puede comprobar en la cita que hemos reproducido más arriba a partir de un párrafo de uno de los programas aludidos, de nuevo, se trata de tener en cuenta, única y exclusivamente, las diferentes formas de manifestarse que tiene la comunicación externa. La restricción identificadora que lleva a considerar la comunicación empresarial estrictamente como comunicación externa, se hace ver, de nuevo en el programa de esta asignatura, según los planteamientos llevados a cabo por la Universidad de Ramón Llull:

*En definitiva, la asignatura pretende no sólo un conocimiento teórico en profundidad de las diferentes actividades de comunicación a la que las empresas pueden recurrir, sino desarrollar en el alumno criterios de gestión y aplicación para conseguir que dichas actividades sean lo más eficaces y eficientes en relación a los objetivos de Marketing de la empresa u organización.*

Se trata, por lo tanto de un tipo de organización didáctica de la asignatura que sigue la línea de las que respondían a la denominación de “Comunicación Comercial” adecuándose, por lo tanto, ambas asignaturas a las características de los manuales que citábamos en nuestro comentario sobre la bibliografía existente en los mercados, durante los últimos años, cuyo contenido se orientaba a la cuestión de la comunicación en la empresa. Es decir, aquellos manuales que comentábamos como procedentes de una línea de gestión de la comunicación en la empresa y que nosotros hacíamos corresponder con la primera agrupación de manuales, de la que hemos denominado “Perspectiva de divulgación”.

Asimismo, y al igual que ocurriese con la anterior asignatura, el escaso lugar que ocupan los planteamientos prácticos se encuentran dominados por la resolución de casos supuestos, ficticios, así como por el planteamiento de ejercicios orientados a la demostración de las destrezas adquiridas en cuanto a la organización de la actividad comunicativa publicitaria o a la toma de decisiones sobre publicidad.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Pasaremos ahora a tratar aquellos programas de asignaturas que parecen más cercanos a nuestra concepción de la formación en habilidades lingüístico-comunicativas. Para ello, comenzaremos por analizar el planteamiento que se hace de la materia **“Comunicación Empresarial”** desde la Universidad de Córdoba, en concreto, desde el centro ETEA (Institución Universitaria de la Compañía de Jesús). En este caso, nos encontramos con un esbozo correspondiente a un programa de instrucción orientado a la necesaria formación lingüístico-comunicativa del futuro empresario, ya en su manifestación oral, ya en su manifestación escrita. De hecho, y centrándonos en lo relativo a la manifestación oral, se intenta habilitar y capacitar al discente para afrontar situaciones comunicativas como son el debate, la entrevista o el empleo del teléfono.

No obstante, y pese a la acertada concreción de esta oferta, desde nuestro punto de vista y dados nuestros intereses, cabe destacar que se restrinja la habilitación comunicativa del alumno al aprendizaje y puesta en práctica de “(...) una serie de reglas de comunicación oral y escrita aplicadas a temas concretos de la empresa”, tal y como se hace notar en esta programación. En realidad, este modo de presentar la habilitación comunicativa no deja de hacernos recordar los planteamientos de ciertos manuales de formación, con escasa base teórica, que reducían su instrucción al dominio de una serie de claves, reglas o técnicas. De hecho, en una asignatura como la que estamos tratando, prima el contenido práctico sobre el teórico, llegando al reparto de la nota final en un 60% para la parte práctica y el restante 40% para la parte teórica.

En sintonía con esta propuesta se encuentran las asignaturas pertenecientes a las Universidades de Alfonso X el Sabio y de Ramón Llull, las cuales responden a una misma denominación de **“Comunicación Oral y Escrita”**. Los objetivos que persiguen una y otra nos parecen bastante representativos, hasta el punto de que los ofrezcamos conjuntamente en la siguiente tabla, aunque no exista una total correspondencia entre cada uno de ellos en su lectura horizontal:

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

<b>UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO</b>	<b>UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL</b>
Conocimiento de los conceptos y métodos básicos de la comunicación humana y corporativa.	Preparar y presentar un tema de forma correcta y satisfactoria.
Perfeccionamiento en la comunicación escrita.	Ser capaz de hablar en público, organizar y/o participar en un debate así como mantener una entrevista de forma correcta.
Adquisición de hábitos de lectura y redacción.	Ser capaz de realizar y presentar diferentes tipos de documentos escritos de forma correcta y satisfactoria.
Adquisición y puesta en práctica de técnicas de comunicación oral.	
Aprendizaje de los tipos de texto profesionales.	

De nuevo, centrándonos en la comunicación oral<sup>230</sup>, el contenido de estas asignaturas trata sobre la pertinencia de capacitar, habilitar y formar al discente para determinadas situaciones comunicativas tales como la entrevista, la exposición oral, las reuniones o cualquier otro tipo de situaciones comunicativas, orales, pero de carácter más informal.

No obstante, sí que nos parece digno de mención y comentario el hecho de que se muestre una buena selección de contenidos teóricos, ofreciendo incluso una propuesta en la que se constata la interdisciplinariedad a la que, necesariamente, responde el planteamiento de esta cuestión. De esta forma, se reconoce la influencia de la teoría pragmática, de una manera explícita en la propuesta de la Universidad de Alfonso X el Sabio, haciendo especial hincapié en “la Teoría de los Actos de Habla; el Principio de Cooperación; la Inferencia y la Teoría de la Relevancia”. En esta línea, también consideramos acertada la indicación que se hace con respecto a la incidencia de los planteamientos propiamente psicológicos.

<sup>230</sup> Con respecto a la comunicación escrita, al igual que ocurriese con las propuestas bibliográficas que trataban sobre dicha cuestión, las indicaciones que se hacen se orientan al óptimo empleo de las reglas gramaticales, a cuestiones relativas al empleo de un léxico de fácil comprensión y ameno o a procurar la coherencia y la cohesión en el desarrollo del texto escrito.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

En concreto, la Universidad de Alfonso X el Sabio integra la teoría de la Escuela de Palo Alto y sus principios sistemáticos sobre la comunicación humana.

Además, la Universidad de Ramón Llull complementa la citada oferta en habilidades lingüístico-comunicativas con dos seminarios, con carácter de libre configuración, tales como son el “**Seminario en Habilidades para hablar en público**” o el de “**Estilo y práctica de la comunicación**”<sup>231</sup>, a los que nos vamos a referir en estos momentos, a pesar de que más adelante le dediquemos un espacio al estudio y análisis del planteamiento de los seminarios, en general, dado que consideramos que complementan la aludida oferta instructiva de esta Universidad.

De esta forma, el primero de los seminarios apuntados destaca, sobre todo, por su carácter “eminente práctico”, tal y como queda explícito en el propio programa. Al igual que ocurriese con las propuestas de los manuales relativos a la cuestión, en este caso prima la preparación del comunicador para la fase de la *actio*, teniendo en cuenta todos los aspectos derivados del paralenguaje, el empleo de medios audiovisuales o el resto de manifestaciones que dependen de la comunicación no verbal. Las restantes *partes artis*, según la denominación y planteamientos discursivos de la teoría retórica que nosotros adoptamos, aunque no sean así reconocidos por estos planteamientos que nos ocupan, quedan sintetizadas en un solo tema, el dos, desglosándose en los siguientes puntos, a saber, “el fondo de la exposición”, “la preparación”, “la estructura”, “la presentación y motivación”, “el plan de exposición”, “el equilibrio” y “el final”.

Por su parte, el seminario de “**Estilo y práctica de la comunicación**” trata, sobre todo, de la preparación del discente en la comunicación interpersonal, en concreto “(...) en la mejora de las habilidades de comunicación interpersonal”, poniendo especial atención en la receptividad y la asertividad. Se trata, por lo tanto de un seminario complementario del anterior ya que entre los dos se abordan todas las situaciones comunicativas a las que habría de enfrentarse el comunicador empresarial<sup>232</sup>.

---

<sup>231</sup> Como se puede ver, la Universidad de Ramón Llull es un ejemplo de la complementariedad que se puede dar entre la formación del discente en habilidades gestoras, del modo como se planteaba en la asignatura de “**Comunicación**”, comentada más arriba, así como en habilidades lingüístico-comunicativas del modo como lo hemos visto con los planteamientos de la asignatura “**Comunicación oral y escrita**” o en estos dos seminarios.

<sup>232</sup> De hecho, ambos seminarios se ofertan a la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, con carácter de libre configuración, del modo como lo hicimos constar más arriba, mostrándose especialmente orientados a su desarrollo durante el segundo ciclo de dicha titulación.

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

En esta línea de actuación comunicativa, que toma forma con la relación de interpersonalidad, es en la que se encuentra la asignatura, de gran contenido práctico además, ofertada por la Universidad del País Vasco y denominada **“Comunicación interpersonal”** basada, estrictamente, en el aprendizaje de técnicas que favorecen el desarrollo de esta modalidad comunicativa.

La última de las asignaturas que vamos a citar en este apartado dedicado a aquellas ofertas instructivas que están más cercanas a nuestros intereses y propósitos, es la que se adscribe al plan formativo de la Universidad de Zaragoza y que se denomina **“Técnicas de comunicación”**, ofertada, además, por el Departamento de Lingüística General e Hispánica. De nuevo, el programa se centra, tal y como viene adelantado en el propio título de la asignatura, en la exposición de técnicas relativas tanto a la expresión oral como a la expresión escrita y que se prevén actualizadas en las diversas situaciones comunicativas correspondientes al funcionamiento de las empresas. No obstante, la escasa información que ofrece dicho programa nos obliga a restringir el comentario de esta asignatura a su presentación.

El resto de asignaturas, relativas a la comunicación en la empresa, a cuyos programas no hemos podido tener acceso o éstos resultaban muy poco explícitos, son **“Teoría de la comunicación”** y un taller en **“Habilidades Comunicativas”** de la Universidad Mondragón Unibertsitatea; los talleres de **“Negociación”** y de **“Liderazgo”** de la Universidad Antonio de Nebrija; la asignatura **“Relaciones humanas y comunicación interna”** de la Universidad Católica San Antonio; **“Introducción a la publicidad y otras formas de comunicación”** de la Universidad Complutense de Madrid; **“Comunicación: Publicidad y Promoción”** de la Universidad de León; **“Comunicación integral en la empresa”** de la Universidad Francisco de Vitoria; **“Estrategias de comunicación e imagen empresarial”** de la Universidad Autónoma de Barcelona; **“Expresión y comunicación: lenguaje escrito, oral y corporal”** o **“El español en la comunicación empresarial”** de la Universidad del Rey Juan Carlos; **“Comunicación empresarial”** de la Universidad de la Coruña<sup>233</sup>, **“Psicología y comunicación empresarial”** de la Universidad Oberta de Calalunya, **“Desarrollo**

---

<sup>233</sup> Quizás el desarrollo de esta asignatura siga las mismas pautas que el máster y el curso de especialista que oferta, con el mismo nombre, esta Universidad y que analizaremos en su lugar correspondiente. No obstante, no podemos ofrecer más información sobre el modo como se trata la asignatura en cuestión dada la imposibilidad que ofrece su acceso.



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

**de Habilidades Directivas”** de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria y **“Habilidades directivas”** de la Universidad de Málaga<sup>234</sup>.

Tal y como aludíamos al inicio, sólo por las denominaciones, es muy difícil poder discriminar estas asignaturas según pertenezcan a la vertiente de formación en habilidades gestoras o, por otro lado, en habilidades lingüístico-comunicativas, y por lo tanto, más cercanas a nuestro modo de plantear la cuestión.

### 2.3.1.2. Cursos, talleres y seminarios

Junto a la formación recibida por medio de la oferta de asignaturas, y durante el periodo de formación universitaria correspondiente al primero y segundo ciclo, hemos de destacar la presentación de algunos cursos de verano, de formación continua, talleres, seminarios, etc. de entre los cuales encontramos algunos que se muestran próximos a nuestros intereses.

Toda esta oferta, hemos creído conveniente distribuirla en dos bloques, según su contenido y aplicabilidad. De esta forma, se puede notar una distinción entre, por un lado aquellas propuestas formativas de contenido genérico y, por otro lado, aquellas otras de contenido más concreto y determinado. Entre las primeras encontramos cursos como el ofertado por la Universidad de las Palmas de Gran Canaria que responde a la denominación de **“Curso en Habilidades directivas. Dirección y liderazgo”** en donde, de nuevo, respondiendo a un contenido mayoritariamente práctico, se establece una metodología de enseñanza basada en la propuesta de una serie de técnicas de diversa índole, pero con la finalidad común de habilitar, en este caso al directivo, en destrezas lingüístico-comunicativas.

Por su parte, el curso, también de descripción genérica, de la Universidad de Oviedo **“Comunicación empresarial y periodística”**, centra su propuesta en la atención y aplicación a diversos actos comunicativos tales como las entrevistas, reuniones, discursos varios, ruedas de prensa, debates, la escucha (en situaciones de intercambio comunicativo), o el diálogo de negociación. En atención a la comunicación escrita, la formación se basa, en este caso, en la transmisión de una serie de técnicas que pretenden incrementar la facilidad y la fluidez en cuanto a la expresión comunicativa que se adscribe a determinados actos como los informes,

---

<sup>234</sup> Estas dos últimas asignaturas se integran en los programas correspondientes a la Licenciatura de Economía, según la instrucción ofertada por las Universidades aludidas. El hecho de que las integremos en este apartado se justifica por su inclusión de un punto dedicado al desarrollo de “Habilidades comunicativas” especialmente orientado al directivo empresarial.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

las cartas o los memorándums. En cuanto a la teoría que describe esta propuesta, la preparación y transmisión del discurso se convierten en sus principales motivos de atención, de forma que estas fases quedan desarrolladas por medio del análisis de aspectos relativos a la elaboración de un guión o en correspondencia con el método y el procedimiento que se ha de seguir para la emisión del discurso en cuestión. Como se puede comprobar, las dimensiones de un curso, en este caso restringido a un total de alrededor de treinta horas, sólo permite abarcar aspectos muy genéricos y de un modo muy sucinto, puesto que, en el caso que nos ocupa, por ejemplo, podemos echar en falta la formación requerida para la búsqueda de tópicos, la realización de una argumentación convincente, coherente y cohesionada, la buena disposición de la expresión según los condicionantes del momento, (interlocutores, contexto, relación personal, tipo de cargos que desempeñan los interlocutores, etc.), el empleo de una expresión clara, veraz y con el ornamento requerido según el tipo de situación comunicativa, o las necesarias habilidades para adecuar el mensaje, su expresión y su acompañamiento no verbal a las condiciones que lo contextualizan, siendo cuestiones éstas que consideramos de enorme incidencia e importancia para la adecuada elaboración de discursos y textos.

Al distinguir estos dos cursos seleccionados y presentados, de aquellos otros que asumimos como “más específicos”, lo que queremos hacer ver es que estos últimos pretenden formar al discente en habilidades lingüísticas que éste podrá desarrollar en situaciones comunicativas muy determinadas, pero siempre del ámbito propiamente empresarial. Éste es el caso del curso de la Universidad de Girona, “**Presentacions efectives: com parlar en public**”, el de la Universidad de Pompeu Fabra, orientado a la situación de venta, “**Cómo ser un vendedor ideal**” o el procedente de la Universidad de Salamanca, que se presenta en la modalidad online sobre “**Competencias de reunión y comunicación**”, entre otros.

El contenido estrictamente práctico de estas propuestas viene ya adelantado en sus propias denominaciones. En cierto modo, existe una gran relación entre toda esta oferta que se presenta a modo de curso y la que aparecía recogida en los manuales de divulgación que analizábamos con anterioridad. Incluso las denominaciones de algunos de estos cursos, como por ejemplo el que se deriva de la oferta formativa de la Universidad de Pompeu Fabra, encabezado por ese adverbio interrogativo de modo “cómo”, dan cuenta de esa relación tan estrecha que mantienen con los manuales relativos a la instrucción en habilidades

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

lingüísticas de los lectores con finalidad en su desarrollo en determinadas situaciones comunicativas de la empresa. El carácter, por lo tanto, eminentemente práctico de su metodología lleva a encontrarnos con la expresión y concreción de determinados objetivos propuestos por los organizadores de estos cursos, como el que presenta el citado con anterioridad de la Universidad de Salamanca al hilo del comentario sobre la necesidad, por parte del discente, de dominar ciertas técnicas:

*(...) pero una de las [carencias] más comunes es la falta de dominio en técnicas de interrelación en general, porque por técnicas de interrelación entendemos el estudio y entrenamiento en las competencias necesarias para llevar a cabo con éxito negociaciones, liderazgo, resolución de problemas, tratamiento de conflictos o conducción del equipo humano y, en concreto, y en relación a los objetivos de este curso, entrenamiento en las competencias necesarias para dirigir y participar en reuniones de manera satisfactoria y llevar a cabo comunicaciones efectivas.*

Como podemos comprobar, el contenido práctico que sustenta mayoritariamente esta propuesta es, precisamente, lo que obliga a basar toda su teoría en una serie de técnicas, en este caso, puesto que en otros casos se hablará de “herramientas”, “claves” o “reglas”.

No podemos acabar este repaso por el resto de ofertas formativas que ofrecen las Universidades españolas, (más allá del análisis de sus asignaturas), en lo concerniente a la cuestión de la comunicación empresarial y teniendo en cuenta su oferta durante el periodo correspondiente al primer y segundo ciclo, sin antes tratar sobre otros cursos que, siguiendo la línea trazada por muchas de las asignaturas que veíamos al inicio, fundamentan sus contenidos en la formación del discente para la buena gestión de la comunicación en la empresa. Éste es el caso del curso **“Estrategia de comunicación corporativa”** de la Universidad de Vic o el curso **“Gestió efectiva de la comunicació empresarial”** de la Universidad de Rovira i Virgili. Estas propuestas, por responder a planteamientos cercanos a los que habríamos puesto de manifiesto al tratar sobre las asignaturas relativas a la gestión de la comunicación, y dada su falta de afinidad con nuestros intereses de

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

formación lingüístico-comunicativa de los discentes, no van a recibir un mayor tratamiento por nuestra parte, más allá de su enunciación y cita.

### 2.3.1.3. Másteres, cursos de doctorado y títulos de especialización

Pasaremos ahora a abordar la situación relativa a la oferta de postgrado por parte de la institución universitaria, es decir, como hemos concretado en el epígrafe que encabeza este apartado, ahora tendremos en cuenta todos aquellos másteres, cursos de doctorado, títulos de especialización, etc. que tratan aspectos de la comunicación en la empresa con fines y según metodologías que hacen ver una concepción de la comunicación más o menos en consonancia con la nuestra. De nuevo, tal y como hicimos en su momento con el análisis de las asignaturas, comenzaremos por el estudio de aquellas propuestas que se sitúan más alejadas a nuestro modo de concebir la formación de los discentes en esta materia para, al final, exponer aquellas otras que parecen más afines a nuestros propósitos.

Igualmente, hemos de advertir que nos hemos centrado en el comentario de todas aquellos másteres que eran más explícitos en sus programas, de manera que evitaremos hacer generalizaciones al analizar el modo como se plantea la cuestión de la comunicación en la empresa, siempre detallando a qué institución universitaria pertenece, dado que, como sabemos, una misma denominación no corre paralela a un mismo tratamiento y planteamiento de la cuestión.

Así, en primer lugar, vamos a comentar aquellos programas que concilian el estudio de la comunicación en la empresa, de un modo genérico, con su expresión en la modalidad correspondiente a la comunicación externa y que forman parte de esa instrucción que nosotros denominamos en habilidades comunicativo-gestoras. Este es el caso, por ejemplo, del máster en “**Marketing y Comunicación**” de la Universidad Europea de Madrid o el ofertado por la Universidad de Valencia. Estos dos, que responden a la misma nomenclatura, la que citábamos con anterioridad, se basan en la exposición de una metodología adecuada para que el profesional pueda llevar a cabo la gestión de ámbitos como “(...) el del marketing estratégico, el de los diferentes productos y servicios, el de la comunicación en el marketing, en el de la distribución, etc.”.

Con variantes en su denominación se registran otras propuestas como la del máster en “**Publicidad y Comunicación**” de la Universidad Pontificia de

- ♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Comillas, o el máster en **“Comunicación en Empresa y Publicidad”** de la Universidad de Zaragoza, de entre los cuales, destaca el primero en tanto que orientado a la formación del profesional para la creación publicitaria o la realización, organización y planificación de campañas publicitarias. Consideramos que, en sintonía con estas propuestas, podría situarse la asignatura de doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza que aparece bajo la denominación de **“Comunicación comercial: nuevos enfoques y perspectivas”**, pero de la que no tenemos acceso a su programa, por lo que no podemos confirmar con seguridad nuestras conjeturas.

Otro máster que trata de la comunicación en la empresa, igualmente, de una forma distante a nuestro modo de concebirlo, es el de la Universidad de la Coruña, que también se presenta como título de especialista, en ambos casos, con la denominación de **“Comunicación empresarial”**. A pesar de que la asignatura ofertada por la Universidad de Córdoba (en concreto por el centro ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús), y que respondía a esta misma denominación, sí que tenía un contenido muy cercano a nuestros planteamientos, tal y como vimos, en este caso los fines son muy distintos. Así, si bien en el programa del título universitario de Especialista en Comunicación Empresarial se consideran primordiales los objetivos de capacitar al profesional para el conocimiento de la existencia de diferentes ámbitos comunicativos en la empresa, así como para tomar cartas en el asunto, es decir, así como para proceder a su buena gestión y planificación, haciendo especial incidencia en todas aquellas situaciones que dependen de la comunicación externa, en el caso del programa del máster, de lo que se trata es de instruir a los “directivos de comunicación corporativa; a los directivos de comunicación interna y/o a los directivos de protocolo y relaciones públicas”, de manera que éstos puedan desarrollar un buen plan de comunicación. En esta misma línea es en donde se sitúa el máster, también denominado **“Comunicació empresarial”**, de la Universidad de Barcelona y cuyo objetivo se concreta, al igual que el anterior, en “(...) una formació teoricopràctica en tècniques de comunicació, i en direcció i gestió dels projectes de comunicació”.

Acercándonos más a nuestro propósito de dar testimonio sobre la recepción y el tratamiento de la formación en habilidades lingüístico-comunicativas a los profesionales de la empresa, hemos podido comprobar que, como cabe esperar, es muy difícil que se pueda plantear todo un máster en base a una cuestión más o

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

menos limitada, como es la que nos ocupa, teniendo en cuenta que los destinatarios de este tipo de ofertas son profesionales de un ámbito ajeno al propiamente humanístico. Y es que, y según nuestro criterio, una propuesta como la que nosotros planteamos, además de la proporcional parte práctica que la habría de sustentar, tendría que estar integrada por contenidos teóricos que, en todo caso, habrían de ser limitados y ajustados a la formación y los intereses de personas pertenecientes a una determinada rama de las ciencias de la Economía y la Empresa. Con esto queremos señalar que la aportación teórica que podría ofrecerse a un discente de las especialidades que nos ocupan habría de ser mucho más sucinta y limitada que si se tratase de un destinatario del ámbito propiamente humanístico.

No obstante, sí que podemos constatar la presencia de este tipo de instrucción en algunos de los módulos que integran los másteres que ofertan ciertas Universidades españolas, por lo que, en cualquier caso, se hace notar la necesidad de que el profesional de la empresa, para su formación íntegra, tenga que adquirir una competencia lingüístico-comunicativa suficiente para su desarrollo a la hora de desempeñar determinados cargos empresariales o a la hora de participar con éxito en particulares situaciones comunicativas que forman parte del funcionamiento ordinario de esta organización. Con este anticipo nos disponemos a dar cuenta de cuáles son los másteres que integran este tipo de módulos, qué materias aparecen, con qué finalidad se presentan o para quiénes van dirigidos, entre otros aspectos.

Así, en primer lugar, hemos de decir que aquellos másteres que están especialmente orientados a la capacitación del directivo en sus funciones empresariales son los que suelen integrar algún módulo dedicado a las “Habilidades directivas”, de entre las cuales caben destacar las especialmente orientadas a las, denominadas por nosotros, habilidades lingüístico-comunicativas. Éste es el caso del máster en **“Dirección de comunicación empresarial e institucional”** de la Universidad Autónoma de Barcelona; el máster en **“Dirección de Recursos Humanos”** de la Universidad Católica San Antonio; el máster en **“Comunicación y Habilidades directivas”** también de la Universidad Católica San Antonio; el máster en **“Dirección de comunicación”** de la Universidad Oberta de Catalunya, junto a EAE (Escuela de Administración de Empresas), sobre el que volveremos más adelante; el máster en **“Técnicas de mercado y gestión de ventas”** de la Universidad de Barcelona; el máster en **“Asistentes de dirección de**

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

**empresas**”, que, a pesar de ir orientado a los asistentes de los directivos, sigue las mismas pautas que los que van inicialmente dirigidos a estos profesionales, de la Universidad de Barcelona, o el máster y el título de Experto Universitario de la Universidad de Sevilla en **“Dirección de comunicación empresarial e institucional”**. En este apartado habríamos de mencionar, además, el curso de Especialización Universitaria de la Universidad de Cantabria que responde al título de **“Habilidades directivas”**, pero a cuyo planteamiento no podemos acceder.

Otros másteres que integra este módulo es el de la Universidad de Oviedo que se presenta como máster en **“Administración y Dirección de Empresas”** y el de la Universidad Pompeu Fabra **“Master Business Administration (MBA)”** éste último con las asignaturas: “Business communication: presentations” y “Business communication: career skills”.

El rasgo común a todos estos másteres es que el tratamiento de la formación en habilidades lingüístico-comunicativas, con destinatario principal en el directivo empresarial, tiene como fin saciar sus necesidades comunicativas en su doble perspectiva: oral y escrita. Con respecto a la primera, la comunicación oral, se tienen en cuenta, tanto situaciones en las que le corresponde al directivo ser el emisor, con una única dirección de la comunicación (monólogo) tales como son presentaciones o reuniones, así como situaciones en las que se pone en marcha un *feedback* continuo y, por ende, un intercambio de papeles comunicativos entre el directivo y el auditorio en cuestión (diálogo). En este caso se traen a colación situaciones como la negociación, las entrevistas o determinadas situaciones interpersonales adscritas al funcionamiento de la empresa.

De entre todos los modos de abarcar esta cuestión presentados por los distintos programas de los másteres citados más arriba, nos parece muy completa la propuesta realizada por la Universidad Católica de San Antonio, en donde, aparece un bloque tercero denominado “Habilidades y herramientas” que se desglosa en los siguientes puntos: “Oratoria moderna”, “Comunicación y voz”, “Herramientas para presentaciones públicas”, “Comunicación escrita y lenguaje de alta dirección” y “Comunicar en medios”.

Por último cabe destacar el máster en **“Business communication”** que organiza la Universidad Camilo José Cela junto a EAE, -institución anteriormente mencionada-, cuyo tratamiento de las habilidades comunicativas en las actividades de la empresa se desarrolla en términos muy parecidos al programa del máster

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

anteriormente aludido en el que también aparecía implicada la EAE, pero que, en aquel caso, lo hacía en colaboración con la Universidad Oberta de Catalunya, es decir el máster en **“Dirección de comunicación”**. El tratamiento de la comunicación en ellas se desglosa en los siguientes apartados: “Presentaciones Eficaces”; “Oratoria y técnicas de comunicación y expresión oral”; “Comunicación escrita: estilos, formatos y soportes” y “Comparecencias en público y formación de portavoces”, todos los cuales aparecen bajo el representativo epígrafe de “Habilidades directivas” que da título al módulo que los contiene. Incluso en estos dos másteres en los que tiene presencia la EAE hay espacio para el tratamiento de la comunicación persuasiva, constituyéndose éste en otro de los módulos integrantes desglosado en: “La comunicación externa en empresas e instituciones”, “Posicionamiento y gestión de la marca”, “Comunicación de marketing”, “Comunicación publicitaria y fórmulas alternativas a la publicidad tradicional”, “Patrocinio”, “Organización de eventos” y “Protocolo”. Como podemos apreciar en esta división por apartados, la persuasión aparece asumida en tanto que vinculada a las diversas formas de comunicación externa, y desde el punto de vista de su conocimiento y gestión y no tanto con el objetivo de dotar de habilidades lingüístico-comunicativas a los profesionales encargados de conseguir la finalidad persuasiva que todo intercambio persigue, y que en el ámbito de la empresa encuentra especial ubicación, también en su dimensión interna.

En consonancia con este planteamiento de las habilidades comunicativas especialmente orientadas a un profesional concreto como es el directivo empresarial, habría que destacar el programa de doctorado ofertado por la Universidad Abad Oliba CEU, y orientado a la titulación de Economía, denominado **“Economía solidaria. Gestión de empresa de inserción”** dentro del cual se incluye una asignatura denominada “Habilidades directivas” del que no podemos apuntar mucho más dado que no se hacen explícitas cuestiones como los objetivos, la metodología o la estructuración de la asignatura.

Citaremos a continuación algunos de los másteres que integran asignaturas o módulos relativos a la comunicación en la empresa, a pesar de que no hayamos podido acceder al modo como se conciben, se desarrollan y se plantean los mismos. Se trata del máster en **“Administración y Dirección de Empresas”** de la Universidad Católica San Antonio, que contiene una asignatura que responde a la denominación “Comunicación empresarial”; la Universidad de Navarra, que en el



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

máster **“Gobierno y Cultura de las Organizaciones”** que lleva a cabo el Instituto de Empresa y Humanismo, integra la asignatura de “Fundamentos de comunicación y elementos de Retórica”; el máster en **“Business Administration”** de la Universidad Europea de Madrid que integra las asignaturas “Comunicación e Imagen (Comunicación Corporativa)” y la de “Comunicación e Imagen (Publicidad)”; el máster en **“Liderazgo humano y profesional”** y el máster en **“Estrategia directiva”** de la Universidad Francisco de Vitoria en cuyos programas encontramos, respectivamente, las asignaturas de “Comunicación interna en las organizaciones” y “Liderazgo y comunicación” para el primer máster enunciado, así como “Cómo hacer presentaciones con éxito” para el segundo de los aludidos. Por su parte, la Universidad Miguel Hernández, en su **“Executive Master in Internacional Business”**, integra la asignatura “Comunicación en marketing”; la Universidad de Girona, con su máster en **“Innovación empresarial y gestión de la tecnología”** cuyo programa contiene la representativa asignatura “Comunicació oral de resultats del treball científic-professional” o el máster en **“Investigación en Economía de la Empresa”** de la Universidad de Salamanca y la Universidad de Valladolid que integra la asignatura “Comunicación Comercial”.

### 2.3.2. Formación no promovida por una institución universitaria<sup>235</sup>

#### 2.3.2.1. Oferta instructiva alejada de nuestro modo de concebir la formación comunicativa del profesional de la empresa

Pasaremos a continuación a tratar aquellas propuestas que son promovidas por instituciones no universitarias, incidiendo en los planteamientos que se derivan de determinados másteres y cursos que están en relación con nuestro objeto de estudio. Para ello abordaremos todas estas ofertas formativas no tanto distinguiendo entre si se tratan de cursos o másteres, sino clasificándolas y comentándolas según su temática. Así, comenzaremos por aquellas propuestas más

---

<sup>235</sup> Distinguiamos entre aquella oferta formativa que es promovida, íntegramente y de forma exclusiva, por una institución universitaria, que es la que hemos estudiado en el epígrafe anterior, de aquella otra oferta en la que una Universidad, en concreto, participa de su promoción, del mismo modo que lo hacen centros no reglados como Cámaras de Comercio o centros de consultoría, pero no lo hace de forma exclusiva. Algunos de estos casos son los que encontraremos en el desarrollo de este epígrafe, junto con otras ofertas instructivas en las que la institución universitaria no se implica de ningún modo.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

alejadas de nuestro interés, deteniéndonos en su caso si es que integran algún punto en su programa que sea alusivo a la formación en habilidades lingüístico-comunicativas, especialmente orientado a un destinatario que se prevé profesional de la empresa.

De esta forma, dentro de este primer grupo nos encontramos con cursos como el de **“Técnico en comunicación interna y externa en la empresa”** de Formaselect Escuela de Negocios y Consultoría; el de **“Experto en comunicación empresarial (interna, externa y protocolo)”** del centro de formación ocupacional PRIDEM; o el de **“Técnico en comunicación empresarial (interna y externa)”** de INN, Centro de enseñanza privado especializado en servicios de formación no reglada y continua, entre otros. El hecho de que presentemos estos tres ejemplos juntos se justifica por la razón de que todos ellos responden a una misma finalidad formativa, a saber, dar a conocer al discente cuáles son los patrones a los que responde la comunicación en la empresa, es decir, de algún modo, su programa responde a la cuestión relativa a la forma que adquiere la comunicación en la empresa sin más. Se trata, por lo tanto, de una propuesta en la que no se pretende formar al destinatario para que tome parte en la configuración de esta realidad en el seno de la empresa, sino que, simplemente, son cursos orientados al conocimiento teórico del discente. Es, por lo tanto, un modo de plantear esta cuestión que se aleja, aunque complementa, otras formas de diseñar estos programas como, por ejemplo, la que formula la EESAE (Escuela de Estudios Superiores de Administración y Empresa) y que aparece con el título **“Experto en comunicación empresarial, publicidad y diseño”**, o el propuesto por el centro de formación continua y ocupacional IPARTEK E-LEARNING que es un curso de **“Comunicación comercial”**. Estos dos casos ilustran muy bien la tipología de cursos en los que se pretende formar al individuo para que lleve a cabo una función activa, basándose, como cabe esperar, en las diversas formas a las que responde la comunicación externa, y pretendiendo que el interesado en este tipo de propuestas instructivas tenga la base suficiente para proceder a su gestión, a su implicación creativa y a su producción. Otro ejemplo de este tipo es el máster en **“Comunicación Empresarial”** del centro INSA (Business, Marketing and Communication School), cuyo contenido se orienta a la formación para una buena gestión y planificación de la comunicación empresarial, en su vertiente externa. De

- ◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

hecho las áreas enumeradas en el programa para su conocimiento y tratamiento son: “el marketing, la publicidad o las relaciones públicas”.

Asimismo, en otras propuestas formativas de este tipo nos encontramos con los mismos parámetros y los mismos objetivos que los que acabamos de enunciar, pero planteados sobre el otro tipo de comunicación, según los ámbitos comunicativos de la empresa, es decir, la interna. Como ejemplo sirva el curso “**Comunicación interna**” del centro, anteriormente citado, IPARTEK E-LEARNING.

No obstante, tal y como adelantábamos con anterioridad, también sería necesario que aludiésemos, al menos, a aquellas propuestas que, aunque de forma general, también se caracterizan por situarse muy distantes a nuestros propósitos dedican alguno de sus puntos al tratamiento de la cuestión comunicativa de una forma más o menos afín a nuestro modo de asumirla, lo cual las hace diferentes de las anteriores, y, por esta razón, merece que las apuntemos. De esta forma, habría que tener en cuenta determinados másteres como el máster en “**Publicidad y comunicación**” de ESIC, Business & Marketing School, el máster en “**Dirección estratégica de la comunicación: Comunicación corporativa y publicidad**” de la Fundación Universitat Jaime I-Empresa, (institución privada promovida por el Consejo Social de la Universitat Jaume I, por la Universitat misma y por la Confederación de Empresarios de Castellón), o el máster en “**Dirección comercial, publicidad, Mk y Comunicación**” de la Escuela de Empresa AECEI. De entre los breves epígrafes que dedican a la formación en competencias lingüístico-comunicativas los más repetidos son el genérico “La expresión oral y escrita y la comunicación no verbal”, así como algunos más concretos como el de “Técnicas de presentación” que aparece en el máster aludido en último lugar.

#### 2.3.2.2. Oferta instructiva próxima a nuestro modo de concebir la formación comunicativa del profesional de la empresa

Situándonos ya sobre planteamientos próximos a los que fundan este estudio, vamos a tratar aquellas propuestas que, si bien pretenden formar en habilidades lingüístico-comunicativas a los destinatarios, la generalidad a la que obedecen sus planteamientos hacen que no se puedan enmarcar en la formación de un determinado cargo empresarial o se pueda determinar la situación comunicativa para la que están especialmente concebidos. Éste es el caso del curso “**Experto**

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

**Superior en Imagen corporativa y comunicación empresarial**” del centro CLAY FORMACIÓN INTERNACIONAL y la Universidad de Salamanca; el curso en **“Habilidades de comunicación profesional”** de la Fundación Empresa de la Universidad de Navarra, (entidad promovida por la Cámara de Comercio e Industria, la Conferencia de empresarios y la Universidad de Navarra); el de **“Comunicación y desarrollo de habilidades”** de GROWMAN GROUP, centro dedicado al desarrollo en habilidades de comunicación, o el de **“Comunicación empresarial eficaz”** de B.E.E.I, Barcelona Escuela de Estudios Internacionales, por citar algunos.

De entre todos los citados, que constituyen una pequeña muestra de la oferta que podemos encontrar, actualmente, sobre todo por Internet, consideramos como más detallado y completo el programa del citado curso **“Habilidades de comunicación profesional”** de la Fundación Empresa de la Universidad de Navarra, cuyo planteamiento de formación en habilidades lingüístico-comunicativas, a pesar de no determinar el profesional de la empresa al que están especialmente orientado, se desarrolla en los siguientes términos:

Unidad didáctica 2. La comunicación personal de la empresa. Los principios de la comunicación cara a cara, Las destrezas receptivas, Las destrezas expresivas, El lenguaje corporal, Cómo corregir.

Unidad didáctica 3. Hablar en público: personal en la empresa. Preparación básica de una intervención en público, Elaboración del contenido de una intervención en público, Uso de material visual en una presentación, Últimos preparativos de una intervención en público, La intervención en público, Las preguntas en público, Intervenciones difíciles en público.

Unidad didáctica 4. Comunicación telefónica. Llamadas telefónicas, Atención telefónica de clientes: solicitud de información, Llamar a un cliente potencial, Contestar a una reclamación telefónica, Buscar trabajo a través de conocidos.

Como se puede comprobar con la muestra de planteamientos traída a colación, de lo que se trata es de formar al profesional con la generalidad correspondiente para que pueda afrontar con éxito cualquier situación comunicativa, y en cualquier momento que se precie.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Más generalidad aún, si cabe, es la que representan ciertas propuestas que, a pesar de que hacen aparecer a los empresarios y directivos como sus principales destinatarios, un somero y sucinto análisis de sus objetivos y desarrollo hace ver la validez de su aplicación para profesionales de otros ámbitos distintos al propiamente empresarial. Éste es el caso de algunos cursos como, por aludir ciertos ejemplos, el curso **“Comunicación empresarial eficaz”** que organiza la Cámara de Comercio de Madrid, el curso **“Hablar en público”** del centro AVANT TRAINING, S.L, centro de formación del profesional empresario, o el organizado por ICÓMPANI, consultoría de comunicación personal y de empresa, que aparece con el título **“Hablar en público para profesionales”**.

De entre todos ellos, hemos seleccionado el curso monográfico **“Hablar en público”** de CEF (Centro de Estudios Financieros) que, aunque no se reconozca explícitamente, sigue un programa para el planteamiento de sus objetivos, que está muy cercano al que vendría impuesto por la vieja teoría retórica, pese a no seguir el estricto orden de las *partes artis*<sup>236</sup>. Así, enumeraremos a continuación la cita de estos objetivos, en el orden en el que aparecen en el programa, y los haremos corresponder con la fase retórica correspondiente.

---

<sup>236</sup> No obstante, como sabemos, las llamadas *partes artis* no siguen estrictamente el orden del esquema teórico que nos las ha dado a conocer. Así, y con respecto, en este caso, a las tres primeras operaciones oratorias, hace ver lo siguiente el profesor Albaladejo Mayordomo: “En el funcionamiento efectivo en la realidad de la comunicación retórica las tres operaciones constitutivas del discurso se entrecruzan en sus correspondientes actuaciones, dándose entre ellas una relación de simultaneidad total o parcial por la que la *dispositio* puede comenzar antes de que finalice la *Inuentio* e incluso puede realizarse la *elocutio* mientras continúan desarrollándose aquellas dos operaciones. En la realidad de la comunicación retórica concreta las operaciones constituyentes del discurso forman un conjunto caracterizado por ser un *continuum* de actividad de producción textual, un extenso y complejo proceso en el que están incluidas dichas operaciones como procesos operacionales” (Albaladejo Mayordomo 1989: 61).

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

1) Definir eficazmente los objetivos de su presentación, Conocer y practicar una metodología sistemática para preparar sus intervenciones.	<i>Inuentio</i> <sup>237</sup>
2) Estructurar adecuadamente los contenidos que se quieran transmitir, Saber qué hacer en cada fase de una presentación.	<i>Dispositio</i>
3) Diseñar y utilizar los medios audiovisuales para reforzar los contenidos, servirse de la expresión corporal (voz, gestos, etc.) para potenciar sus mensajes.	<i>Actio</i>
4) Utilizar un lenguaje claro, breve y positivo.	<i>Elocutio</i>

Bien es verdad que en esta correspondencia de los objetivos que aparecen en el programa en cuestión con las conocidas operaciones retóricas, se puede echar en falta la memoria, pero, no obstante, hemos de recordar que ésta ha sido una fase un tanto olvidada a lo largo de la evolución de nuestra disciplina, llegando incluso a ser excluida, tal y como hicimos más arriba.

Como podemos comprobar, el esquema retórico de las *partes artis* no puede dejar de latir en este tipo de propuestas que pretenden formar al discente en cuestión en habilidades lingüístico-comunicativas. Además, tal y como hicimos ver en su momento, el esquema que nos ha legado la Retórica es un esquema muy didáctico, pedagógico y completo, por lo que, a pesar de que no se reconozca como tal, siempre parece manifestarse de manera al menos subyacente, y de algún modo hasta inconsciente, en todo este tipo de propuestas pedagógicas.

En sintonía con esta última apreciación, se hace necesario que traigamos a colación una propuesta que, pese a que se inserta en este grupo de formación en habilidades lingüístico-comunicativas con planteamientos muy genéricos, merece

---

<sup>237</sup> De los planteamientos que se recogen en este programa, así como el relativo al curso “Oratoria para profesionales y directivos” del que trataremos con posterioridad, hemos de destacar que no se incluyan recomendaciones que se hagan corresponder con la operación retórica que nosotros hemos aludido y caracterizado como *intellectio*.

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

una mención distinguida en tanto en cuanto reconoce la Retórica como la base de una buena propuesta de este tipo. Se trata del curso **“Comunicación de empresa”** del centro BIRCHAM INTERNACIONAL UNIVERSITY, del que sólo tenemos acceso al programa y a la descripción de éste, pero en donde encontramos con citas como la que sigue: “Este programa explora los temas cruciales de la retórica que afectan a la capacidad de comunicar al líder empresarial que quiere lograr sus objetivos”. La generalidad de su propuesta hace que, únicamente, se califique como destinatario al “líder empresarial”, y que se aludan como finalidades las de “(...) hacer comunicados y discursos en situaciones comerciales específicas”.

El siguiente apartado de propuestas que vamos a analizar es el relativo a la formación del directivo. Así, y del modo como lo hicimos ver más arriba, se considera en todos estos programas formativos que es imprescindible para la función del directivo empresarial mostrar habilidades de tipo lingüístico-comunicativas. De esta forma, todos los másteres que podemos integrar en este apartado contienen un epígrafe dedicado a las “Habilidades directivas” junto a las cuales se hace una necesaria referencia a las “Habilidades comunicativas”, en consonancia éstas últimas con la instrucción en destrezas lingüístico-comunicativas, según la denominación que nosotros hemos adoptado. También se puede dar el caso de que aquel sea el título del módulo y que las habilidades lingüístico-comunicativas aparezcan como uno de sus puntos integrantes. De cualquier modo, el planteamiento de las habilidades que a nosotros nos interesan son tratadas a partir de su desglose en los siguientes puntos, (según la tendencia más frecuente), a saber, Comunicar y Persuadir, Presentaciones exitosas, La negociación: principios, estrategias y tácticas, etc.

En este punto, por lo tanto, es en donde habría que integrar propuestas como el máster en **“Habilidades comunicativas”** de INSA, el máster en **“Habilidades directivas y comunicación empresarial”** de CLAY FORMACIÓN, o el máster en **“Dirección de marketing y gestión comercial”**, también de INSA.

Con respecto a los cursos relativos a esta cuestión, son muchos los que podríamos destacar teniendo en cuenta que siguen las mismas pautas que los másteres analizados, es decir, bien integran algún apartado dedicado a las “Habilidades directivas”, asumiendo como uno de los puntos más destacados el relativo a las “Habilidades comunicativas”, o bien todo el contenido del curso se

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

rige por la temática correspondiente a las “Habilidades directivas” y uno de sus apartes está íntegramente dedicado a las “Habilidades comunicativas”.

De entre todas las propuestas de este grupo que podríamos traer a colación, hemos seleccionado una de ellas que, de la forma como exponíamos con anterioridad, sigue las pautas de la Retórica antigua aún cuando esto no queda explícitamente mostrado. Se trata del curso “**Oratoria para profesionales y directivos**” del centro de comunicación personal y de empresa ICÓMPANI, ya citado con anterioridad. De nuevo, haremos corresponder, en este caso, cada uno de los puntos del programa con la *parte artis* correspondiente, siguiendo siempre el orden de exposición de objetivos que aparece en el programa en cuestión.

1) Fases de la preparación: recopilación de material, estructuración, redacción, etc.	<i>Inuentio</i>
2) Estructuración del discurso en función de los objetivos.	<i>Dispositio</i>
3) La presentación. Cómo nos presentamos y cómo podemos presentar a los demás; Uso eficaz de medios audiovisuales; La relación con el público: captar la atención, motivar, responder preguntas, etc.	<i>Actio</i>
4) La memorización y la improvisación.	<i>Memoria</i>
5) Dominio del lenguaje. Corrección lingüística. Recursos expresivos.	<i>Elocutio</i>
6) La imagen personal del orador, Cómo transmitir y generar confianza, Evaluación. Formas de obtener información.	<i>Actio</i>

Como podemos comprobar los planteamientos teóricos establecidos y sistematizados por el hombre se repiten, perdurando en el tiempo, desde los inicios de la Retórica. De hecho, no resultará baladí anotar que la profesora de este curso,



♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Teresa Baró, sea, precisamente, licenciada en Filología y profesional de larga experiencia en la enseñanza.

Otros cursos, con planteamientos más o menos próximos a estos aunque, quizás, no tan minuciosos, son los correspondientes a los siguientes cursos y sus respectivos centros organizadores: el curso-seminario **“Técnicas eficaces de comunicación en la empresa”** del centro CODEX, que es un centro de formación en psicología, pero cuyos planteamientos son muy cercanos a los de cursos que proceden del entorno estrictamente empresarial; el curso **“Experto en habilidades directivas”** de la Escuela de Empresa, EE; el curso **“Habilidades directivas”** de ESSAE (Escuela de Estudios Superiores de Administración y Empresa) o el **“Curso monográfico sobre Habilidades Directivas”** del Centro de Estudios Financieros (CEF), por citar algunos.

De todos ellos destaca, sobre todo, su contenido altamente práctico que supone la capacitación de los directivos en la práctica comunicativa, en general o para determinadas situaciones comunicativas, tales como reuniones, presentaciones, entrevistas, llamadas telefónicas, etc. Precisamente estas situaciones comunicativas de la empresa son en las que nos vamos a centrar a continuación. De esta forma, pretendemos analizar todas aquellas propuestas formativas que se orientan, no ya a determinados cargos profesionales, tal y como veíamos con los másteres y cursos que venimos de comentar, sino que, en este caso, se dirigirán al tratamiento de la situación comunicativa en cuestión. Este hecho será crucial para que la programación de este tipo de propuestas esté íntegramente dedicada a la habilitación en competencias comunicativas a quienes se vean en la necesidad de abordar determinadas situaciones de la empresa, comunicativamente. Así, de entre estas situaciones caben destacar las presentaciones y las reuniones. Dedicadas a la primera, se sitúan propuestas como el curso de ICÓMPANI **“Hablar en público y hacer presentaciones eficaces”**; el organizado por la Cámara de Comercio de Madrid, **“Cómo realizar presentaciones comerciales eficaces”**; el correspondiente al centro EADA (Escuela de Alta Dirección y Administración), **“Presentaciones en público y habilidades de comunicación”**; o el de Barcelona Escuela de Estudios Internacionales (BEEI), **“Hablar en público y Técnicas de presentación”**. De entre los citados cabe destacar el de EADA cuyo director, Xavier Guix García, es licenciado en Psicología y cuenta con un gran conocimiento en la metodología de

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

la PNL (Programación Neurolingüística), habiendo realizado un máster y un trainer en esta orientación psicológica.

No obstante, nosotros vamos a reproducir el programa pedagógico que propone la Cámara de Comercio de Madrid, en su curso **“Cómo realizar presentaciones comerciales eficaces”**, con el fin de comprobar el tratamiento que le concede a esta cuestión desde un centro, en cierto modo, diferente al resto de los mencionados con anterioridad. Así, dicho programa se centra en los siguientes puntos:

1. Comunicación verbal y no verbal.
2. Cómo planificar la presentación.
3. Cómo interesar a nuestros oyentes.
4. Adiestramiento de tonos.
5. Desarrollo de conceptos y cierres.
6. Guiones, informes y transparencias.
7. Medios audiovisuales de apoyo.

Con la cita traída a colación se pone de manifiesto que los planteamientos de este tipo de cursos se fundamentan en el aprendizaje rápido, en la solución rápida, en muchos casos destinada a profesionales de la empresa ya en activo. De hecho, su objetivo es, de alguna manera, poder ocupar el espacio vacío que ha dejado en un diplomado o licenciado en titulaciones con proyección profesional en la empresa, un programa de asignaturas y de materias estrictamente orientadas a conocimientos económicos y financieros.

Otro tipo de situaciones comunicativas que son analizadas, aparte de las presentaciones, -entendidas éstas en su acepción más genérica como exposición pública de una determinada cuestión, problema o noticia de interés para un determinado auditorio-, son las reuniones, tal y como hacíamos ver más arriba. Precisamente en esa vertiente es en la que se encuentran determinadas propuestas como la del centro Tea-Cegos, centro de consultoría y formación de personal, con su curso **“Reuniones eficaces”**, por citar un ejemplo.

La proximidad de estas propuestas con respecto a las que analizábamos en la parte correspondiente a la bibliografía y, en concreto, en relación con los manuales de divulgación que se especializaban en recomendaciones para obtener éxito en una situación comunicativa en concreto, hace que, incluso en la

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

programación de este tipo de cursos, se empleen siglas como el llamado “método CPA”, que se hace corresponder con “Claridad-Pertinencia-Adhesión”, en alusión a la metodología básica para garantizar la efectividad y la eficacia de la reunión.

Superando, por lo tanto, los planteamientos de carácter reiterativo orientados hacia presentaciones, reuniones, entrevistas o llamadas telefónicas, hay que destacar otros modos de concebir la formación y capacitación comunicativa del profesional de la empresa, en este caso enfocados a situaciones comunicativas más definidas y concretas. Así, finalizamos este apartado aludiendo a dos propuestas de CLAY FORMACIÓN que basan su teoría en el estricto planteamiento de una serie de técnicas de comunicación, procurando la formación del discente, en este caso, en situaciones diferentes según se trate del curso de “**Técnico especialista en atención al cliente y competencias comunicativas**”, o bien el curso de “**Técnico especialista en competencias comunicativas y comunicación en crisis**” (subrayado nuestro).

Tal y como hemos podido advertir con el análisis de todas las propuestas que integran este capítulo de nuestra investigación, la oferta instructiva, actual, que tiene como cometido la consecución de la habilitación comunicativa de los componentes de la empresa, está ocupando un lugar de gran importancia, tanto en las Universidades como en otros organismos de formación. La opinión que, de forma general, suscita esta variada oferta en la empresa actual, la veremos reflejada en la siguiente parte de este trabajo de investigación.

Asimismo, es digno de mención el hecho de que muchos de los planteamientos a los que responden estas ofertas formadoras muestren gran parecido con los que se integran en los manuales relativos a esta cuestión, y a los que atendimos en un apartado anterior. Sobre todo, dicha proximidad de planteamientos se percibe en todas aquellas propuestas de formación que se distinguen por su gran contenido práctico y su escaso aporte teórico.

## 2.4. Conclusiones

Como conclusiones más destacables de esta segunda parte de nuestro estudio, hemos de destacar las siguientes:

- En primer lugar el hecho de que, hoy día, se admita de forma generalizada la necesidad de atender a las necesidades

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

comunicativas que se dan en el entorno profesional que define y caracteriza la empresa. Muestra de ello es la cantidad de ofertas instructivas que, con objetivo en la formación en habilidades comunicativas de los profesionales de este ámbito están produciéndose en los últimos años, como hemos podido comprobar, bien en forma de libros o manuales, bien en forma de programas de estudio, a saber, asignaturas, talleres, cursos, másteres, etc.

- En segundo lugar, hemos querido poner en evidencia que esta cuestión de la comunicación empresarial está siendo objeto de estudio desde diversas perspectivas, todas ellas con trasfondo en el tratamiento de la realización comunicativa, en general, y con especial atención a la que se adscribe al entorno empresarial. Como hemos podido evidenciar estas perspectivas han sido, fundamentalmente, la lingüística (en sus vertientes pragmática, retórica y aplicada), la psicológica y la que se adhiere a una modalidad divulgativa.
- También ha quedado puesto de manifiesto que, a pesar de que en muchas ocasiones no sea reconocido, consciente o inconscientemente, y como hemos repetido en varias partes de este estudio, incluso se ha ignorado, en todo este tipo de planteamientos, procedentes de cualquiera de las perspectivas que hemos hecho notar, subyace un modo de plantear la cuestión que deja entrever y hace palpables planteamientos de tipo retórico y, en lo concerniente a la actividad interlocutiva, de carácter pragmático. Con esto queremos poner de manifiesto que, bien en la correspondencia de estos planteamientos con las diversas *partes artis*, (secuenciación ésta planteada por la teoría retórica para la elaboración y pronunciación de discursos que se prevén efectivos), bien en la pretensión de establecer tácticas y metodologías psicológicas para conseguir la persuasión del interlocutor, todos los acercamientos que se han realizado a esta cuestión de la comunicación empresarial tienen relación con la teoría retórica y, en consecuencia, a ella se

♦♦ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

habrá de acudir para realizar una propuesta de formación que se pretenda válida y eficaz.

- No obstante, y a pesar de que hayamos puesto de manifiesto que, de forma subyacente, los planteamientos de la teoría retórica laten en todas las propuestas formativas que acabamos de estudiar, consideramos que aún falta mucho para que los planteamientos retóricos sean conocidos y reconocidos por todas ellas. Muestra de ello es la confusión que, de forma generalizada, se da en todos estos tratados al referirse a la doctrina retórica, así como su restricción a la operación que la Retórica denominaría como *actio o pronuntiatio*, en consonancia con la sociedad en la que vivimos, definida por el dominio de la actividad audiovisual y de la imagen, tal y como aludíamos más arriba. Quizás, y como un intento de buscar razones a esta insuficiente y aún tergiversada visión de la Retórica, el hecho de que esta disciplina permaneciese durante muchos siglos doblegada al olvido, reducida, y, en consecuencia, dominada por sectores estrictamente literarios, ha sido la causa de que, hoy día, y sobre todo desde perspectivas alejadas al ámbito humanístico, no se reconozca la verdadera esencia y la aportación completa que la Retórica puede ofrecer a este intento de teorizar y plantear una formación orientada a la realización comunicativa.
- La propuesta más completa y efectiva es, en consecuencia, la que parte de unos férreos conocimientos sobre la teoría retórica, se ayuda de los planteamientos de la pragmática, sin descuidar que ambas disciplinas se orientan a la realización comunicativa, y, junto a todo ello, tiene en cuenta las contribuciones y planteamientos que se derivan de disciplinas como la Psicología, en su vertiente orientada al estudio de la realidad comunicativa como son las dos metodologías a las que hemos dedicado nuestro estudio en la parte correspondiente, e, incluso, integra ciertas tácticas que se derivan de planteamientos más actuales y de carácter divulgativo. Sólo con una propuesta de este tipo, que se propone como modalidad de la

◆◆ La formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa: Estado de la cuestión (¿Qué se hace?)

Lingüística Aplicada, se podrán superar los límites impuestos por la simple tarea de dar una serie de recetas y normas que se proponen con el fin de sobrepasar el imperativo que se le impone al integrante de la empresa en el desarrollo de su labor profesional.