

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.1. Introducción

En esta parte de nuestro estudio, vamos a proceder a esbozar una propuesta de formación para los directivos de la empresa actual. De esta manera daremos respuesta a la cuestión que nos formulábamos más arriba, a saber, **¿Cómo se puede aplicar nuestra propuesta de instrucción comunicativa dirigida al directivo de la empresa?**

Tomando esta cuestión como elemento estructurador, fundamental, de esta parte de nuestra investigación, y según lo que adelantábamos con anterioridad, nuestro esbozo formativo será formulado teniendo en cuenta el esquema original de la Retórica (de tanta utilidad pedagógica, tal y como hemos visto) que enriqueceremos con aportaciones que provengan de otras disciplinas como la Pragmática, de la forma como quedó expuesto más arriba, dando como resultado una propuesta que se presta a los dominios de la Lingüística Aplicada, así como las procedentes de otras disciplinas, si cabe, más alejadas a las propiamente lingüísticas como la Psicología, pero no por ello menos influyentes cuando de lo que se trata es de teorizar sobre la realización comunicativa.

Así, también conviene adelantar que para la presentación del esquema retórico-pedagógico en el que nos vamos a basar, y que nos proponemos adaptar a la formación de un determinado profesional como es el directivo de la empresa en las diversas situaciones comunicativas en las que puede verse implicado, nos remitiremos a las contribuciones realizadas por tres rétores de la época clásica de forma que se haga patente nuestra convicción sobre la perdurabilidad y el carácter perenne de los principios retóricos heredados de la Antigüedad²⁹³, sin que por ello olvidemos ciertas aportaciones y actualizaciones a las que ya hemos hecho alusión con anterioridad. De esta forma, nos haremos eco de las teorías desarrolladas por Aristóteles, Cicerón y Quintiliano, según el orden cronológico al que responden

²⁹³ La permanencia y perdurabilidad a la que se acoge la sistemática retórica, nos lleva a traer a colación el concepto de *rhetorica recepta* establecido por Albaladejo Mayordomo, al cual ya hemos aludido en la parte histórica de este estudio (Albaladejo Mayordomo, 1989: 20). La vigencia de esta tradición teórica la pone en evidencia este profesor y teórico de la Retórica en muchos de sus trabajos haciendo ver lo siguiente: “Es, pues, el sistema retórico latino de origen griego y su representación, lo que, como legado retórico de la Antigüedad, las generaciones posteriores desde la amplia y a él próxima de los «Rhetores Latini minores» hasta la nuestra, ya en el umbral del siglo XXI, hemos recibido y tenemos como *Rhetorica Recepta* para nuestra explicación del discurso oratorio, para nuestra elucidación de la influencia comunicativa en los receptores por medio del arte de lenguaje, pero también para nuestra utilización en la creación de discursos” (Albaladejo Mayordomo, 1998: 4).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

estos autores y sus contribuciones teóricas²⁹⁴. Las razones que justifican nuestra selección se pueden hacer corresponder con cada uno de los ilustres teóricos enunciados, de la siguiente manera²⁹⁵:

Aristóteles. La razón que nos llevan a tener en cuenta su contribución es que, con él, la Retórica adquiere una sistematización antes no conocida. Además, desde nuestro punto de vista, Aristóteles consigue, con su forma de plantear esta disciplina, que ésta adquiriera un carácter social al que no había respondido con anterioridad.

Cicerón. Concebimos que con Cicerón, Retórica y Filosofía quedan conciliadas y se aúnan ante una mismo objetivo como es el de tratar sobre la realización comunicativa. Además, estamos convencidos de que Cicerón encarna el prototipo de teórico y experimentador puesto que no podemos olvidar que, junto a su contribución teórica, se ha de adjuntar su propia experiencia personal como orador. En este caso, rétor y orador se conjugan en una misma persona, del modo como vimos más arriba.

Quintiliano. Nuestra elección de este teórico de la Retórica se justifica por razones que consideramos bastante obvias, si tenemos presente su labor como recopilador y sistematizador de toda la teoría retórica anterior a él, así como su importante labor pedagógica. No resulta baladí que, en consonancia con la cita de este autor y de su obra, las *Institutio Oratoria*, como elemento decisivo para la elaboración de nuestra propuesta de instrucción, traigamos a colación unas palabras del profesor Albaladejo que contribuyen a poner en evidencia la permanencia de la teoría desarrollada por el calagurritano:

La Institutio oratoria es una obra decisiva en la explicitación del sistema retórico; su organización en doce libros abarca la totalidad de las cuestiones que son propias de la retórica en la Antigüedad latina, entre las que se incluyen todas las procedentes de la retórica griega. La sistematicidad y la exhaustividad de la obra de

²⁹⁴ Asimismo tendremos en cuenta la contribución de Lausberg en su *Manual de Retórica literaria: fundamentos de una ciencia de la Literatura* (Lausberg, 1975), dada la gran aportación que ésta supone para la teoría retórica si tenemos en cuenta la labor de recopilación de materiales que realiza este autor en ella.

²⁹⁵ Con esta selección de autores lo que pretendemos concretar es el fundamento teórico de nuestra propuesta, lo cual dista mucho de un propósito basado en el obligado conocimiento, por parte de los directivos empresariales, de la teoría desarrollada por estos tres autores de un forma minuciosa, ni tan siquiera exclusiva.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Quintiliano hacen de ella un texto imprescindible no sólo en la historia de la retórica, sino también para la imagen y configuración de ésta para la praxis y la teoría retóricas posteriores, respecto de las cuales la Institutio oratoria actúa como un peculiar puente que es parte integrante del espacio que se proyecta hacia la otra orilla en el tiempo, hacia los periodos precedentes (Albaladejo Mayordomo, 2005).

Hemos de hacer notar que, a pesar de la advertencia que acabamos de hacer acerca de nuestra remisión a la teoría desarrollada por los tres maestros de Retórica citados para la elaboración de nuestra propuesta instructiva, también se hará patente en ésta nuestro modo propio de plantear la cuestión. Así, y como caso más destacable, en el tratamiento de las *partes artis*, en concreto de la *inuentio* y la *dispositio*²⁹⁶, nos distanciaremos del modo de plantear la cuestión por parte de Quintiliano, de quien tomamos la mayor parte de la teoría desarrollada, de forma que, en nuestro tratamiento incluiremos las que hemos denominado *partes orationis* en la parte dedicada a la *dispositio*. Este modo nuestro de asumir la distribución de las operaciones retóricas y, en consecuencia, el contenido que consideramos pertinente para cada una de ellas, es el mismo que el que hemos llevado a cabo en otras partes de este estudio. Sin embargo, y en concreto en lo referente al diverso tratamiento de las *partes artis*, no hay que olvidar las diferencias existentes entre el planteamiento teórico en el que se sustenta esta parte de la Retórica y, por otro lado, la práctica comunicativa y, por lo tanto, la puesta en práctica de este plan discursivo²⁹⁷.

Esta última parte de nuestro estudio, por tanto, va a configurarse, en cierto modo, como un compendio de la teoría que hemos desarrollado en el resto de las partes que lo completan. En consecuencia, la primera parte nos servirá para

²⁹⁶ Con respecto a la vinculación existente entre estas dos operaciones retóricas, hace notar lo siguiente Pujante a tenor del estudio que realiza sobre la teoría retórica desarrollada por Quintiliano: “A las puertas de la *dispositio*, la *inuentio* se nos muestra en toda su complejidad. Lejos de poderse configurar simple y llanamente como un conjunto de ideas seleccionadas de entre las mejores para abordar una causa, la *inuentio* muestra, por una parte, su implicación pragmática y, por otra, su carácter interpretativo. La interpretación requiere un diseño, un orden, una disposición de las ideas, lo que crea un vínculo indisoluble entre *inuentio* y *dispositio*” (Pujante, 1999: 133).

²⁹⁷ Como muestra de la simultaneidad de las operaciones retóricas y, por lo tanto, la sola separación de los mismos en los planteamientos teóricos, véase el artículo de García Berrio “Poética e ideología del discurso clásico” (García Berrio, 1979: 36).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

justificar la orientación de nuestra propuesta, como sabemos, adherida a los planteamientos retóricos actuales teniendo en cuenta el devenir histórico de esta disciplina. De la parte segunda tendremos en cuenta, tal y como quedó indicado, las aportaciones que, al fenómeno de la comunicación empresarial, y en concreto a la formación en habilidades comunicativas, han llevado a cabo las distintas perspectivas y enfoques que hemos concretado. Traeremos, por lo tanto, a colación aspectos pedagógicos que quedaron desarrollados en esta parte de nuestra investigación y que consideramos relevantes para la elaboración de nuestra propia propuesta formativa.

De la tercera parte de nuestro estudio, no cabe duda que tendremos en cuenta la respuesta dada por los distintos representantes empresariales al cuestionario que se les hizo pasar en su momento, siendo, precisamente, en este cuestionario en donde queda puesta en evidencia la situación en la que se encuentra la formación comunicativa de los profesionales de la empresa, en estos momentos, así como parte de la reflexión que esto genera entre sus representantes. Asimismo, tendremos en consideración la teoría que, con respecto al funcionamiento, organización y estructuración de la empresa hemos desarrollado, en concreto, en esta parte y que nos servirá para delimitar a quién dirigimos nuestra propuesta, para la actualización de qué situaciones comunicativas, ante qué tipo de público, etc.

Por último, es fácilmente admisible la importancia que tiene para nosotros la cuarta parte de esta tesis de investigación. En realidad, esta parte, complementaria a la que ahora mismo nos ocupa, es la que desvela cuáles serán las disciplinas y, en consecuencia, las teorías que van a fundamentar esta propuesta de instrucción en habilidades comunicativas, teniendo siempre en cuenta nuestra formación como profesionales de la comunicación desde la perspectiva lingüística. Estas teorías, por lo tanto, serán, fundamentalmente, la Retórica, dadas las razones que expusimos en su momento, así como la parte de la teoría pragmática que está especialmente orientada a la finalidad práctico-pedagógica.

La estructuración de nuestra propuesta de formación, siguiendo, sobre todo, los parámetros de la Retórica, la vamos a concretar en, primeramente, la definición y caracterización del orador y de su labor como productor discursivo y/o textual. En consecuencia, tendremos en cuenta el tipo de orador concreto al que nos referimos en este estudio, el directivo empresarial, de manera que intentaremos ajustar la teoría retórica a las necesidades que se derivan de este rol profesional.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

En segundo lugar, pasaremos a tratar sobre la tipología discursiva a la que nos vamos a referir, la cual tiene su actualización en los discursos producidos por el directivo empresarial. De esta forma, procederemos a la caracterización de este tipo de situaciones comunicativas siguiendo ciertos parámetros retóricos, en concreto nos serviremos de la teoría de los géneros retóricos, del modo como lo hiciesen Jaillet y Pujante en la teoría desarrollada más arriba. El planteamiento y la resolución de esta cuestión no resulta baladí si tenemos en cuenta que, en base a la caracterización genérica a la que responde la realización comunicativa que se corresponde con las necesidades comunicativas del directivo empresarial, se pondrá en consonancia ciertos supuestos teóricos basados en, por ejemplo, la finalidad que se persigue con ella, el tiempo en el que se prevé su actualización, el tipo de auditorio al que va especialmente orientada, etc.

En tercer lugar, e íntimamente relacionado con lo que acabamos de determinar, es decir, una vez concretado el tipo de discurso al que nos estamos orientando, pasaremos a profundizar en nuestra propuesta de formación. De esta forma expondremos cómo ha de proceder el directivo empresarial ante las diversas situaciones comunicativas a las que ha de enfrentarse, teniendo en cuenta el esquema al que obedece la teoría retórica, ahora enriquecido por otras aportaciones. Según esto, tendremos en cuenta cómo ha de organizar su discurso, qué tipo de operaciones han de sucederse para su elaboración, en qué orden de progresión han de secuenciarse éstas, qué recursos son los más apropiados según la situación comunicativa, etc. En definitiva, se tratará de transponer los principios retóricos que se traducen en las variadas *partes artis* y las correspondientes *partes orationis* a las necesidades comunicativas, específicas, del directivo empresarial, siempre teniendo en cuenta el enorme valor pedagógico que tiene el esquema teórico al que responde la disciplina retórica, tal y como hemos puesto en evidencia en diversas partes de este estudio.

Por último, y admitiendo el vínculo existente con la parte inmediatamente anterior, nos dispondremos a establecer aquellas actividades que podrán favorecer al directivo empresarial, en tanto que orientadas a que éste adquiera suficientes habilidades comunicativas en su ejercicio laboral.

Antes de proseguir, nos parece conveniente hacer una llamada de atención sobre el tipo de propuesta formativa que nosotros vamos a exponer a continuación. Así, ésta, tal y como veremos, queda lejos de configurarse como una mera

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

actividad de síntesis de ciertas recetas orientadas a su aprendizaje y puesta en práctica cuando la situación así lo requiera, sino que, antes bien, nuestra propuesta de formación en habilidades comunicativas tiene como finalidad más inmediata poner al alcance del directivo empresarial ciertos contenidos pedagógico-prácticos que, procedentes de la teoría retórica y enriquecidos con otras aportaciones, intentarán hacer factible al orador la elaboración de un discurso que resulte eficaz, en tanto que persuasivo y adecuado a aquellas situaciones en las que este profesional de la empresa pueda verse involucrado.

En la primera parte de nuestro estudio, precisamente, poníamos en evidencia la continuidad con la que se han elaborado manuales cuyas pretensiones más inmediatas son las de transmitir una serie de fórmulas mágicas caracterizadas por su imprecisión, generalidad, la facilidad con las que se memorizan y la validez perpetua de su actualización. Esta cuestión relativa a la fácil suplantación de las carencias comunicativas, tal y como veíamos, había sido motivo de crítica y repudia por parte de teóricos de la Retórica, ya antiguos, ya modernos. Nosotros, y en sintonía con las necesidades comunicativas e instructivas que se dan en el ámbito empresarial, pretendemos exponer una propuesta de formación con el fin de que se asuma ésta como una serie de principios, con fundamentado soporte teórico, cuya comprensión y puesta en práctica pueda facilitar la labor del directivo empresarial, en tanto que profesional cuyo ejercicio de la profesión está especialmente adherido a su habilidad comunicativa.

5.2. El orador: el directivo empresarial

Para empezar con el tratamiento de esta cuestión, hemos de tener en cuenta las fuentes que se hacen corresponder con la competencia oratoria y que, según la teoría retórica, se concretan en:

- 1) Los dones naturales (gr. *Phusis*, lat. *natura*, *ingenium*).
- 2) La enseñanza-aprendizaje (también arte o ciencia) (gr. *Epistêmê*, *mathêsis*, lat. *doctrina*, *artificium*, *ars*).
- 3) El ejercicio (gr. *Meletê*, *Askêsis*, lat. *exercitatio*).

Ya nos referimos más arriba a la controversia existente entre la consideración de la habilidad comunicativa, bien como un don natural, bien como

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

una habilidad adquirida, exclusivamente, a partir del ejercicio de aprendizaje. Asimismo, hemos visto cómo esta cuestión formaba parte de la serie de preguntas que le haríamos llegar a las empresas que hemos seleccionado en la tercera parte de nuestro estudio, dando como resultado una respuesta mayoritaria orientada al reconocimiento de la enseñanza como instrumento fundamental en cuanto a la habilidad comunicativa de la que ha de dar buena muestra el profesional de la empresa.

Desde nuestro punto de vista, la habilidad comunicativa del directivo empresarial ha de ser la combinación perfecta de los tres factores a los que hemos aludido. Estamos, por lo tanto, de acuerdo con la síntesis que ofrece, al respecto, Quintiliano:

Pero todo ello [se refiere a la habilidad mostrada por el orador en el momento de estructurar su discurso] ofrecerá en un discurso aquél a quien hayan favorecido todas estas propiedades: la aptitud natural, la enseñanza adquirida y el entrenamiento esforzado. Por lo cual nadie debe esperar convertirse en un buen orador sólo por el esfuerzo con que otro le asista: hay que pasar noches en vela, hay que luchar, hay que adelantar por propios esfuerzos, hay que ponerse pálido (por la luz del candil), cada uno ha de rendir su propia potencia, su experiencia, su racional técnica, no debe mirar a estas cosas ya aprendidas, sino tenerlas a mano, y no como quien las aprendió, sino como quien las trae de nacimiento (Quintiliano, 1997, VII, 10, 14) (subrayado nuestro).

Nuestro total acuerdo con estas palabras de Quintiliano, y en sintonía con su transposición al tipo de orador que a nosotros nos interesa, nos lleva a realizar una serie de sugerencias. Así, en primer lugar, nos parece adecuado advertir que, el directivo empresarial, a la hora de poner en práctica sus habilidades comunicativas, habrá de sacarle el máximo partido a sus dones naturales, a su capacidad natural para la elaboración y pronunciación de un texto o discurso con fines persuasivos, a lo que se ha de añadir la precisa instrucción de este sujeto. Nos referimos, en concreto, a un tipo de instrucción con finalidad en la complementación y el enriquecimiento de la competencia oratoria, natural, del directivo de la empresa y

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

que ha de hacer que el futuro orador se muestre dotado de las facultades suficientes para desarrollar lo que la Retórica clásica denominó *oratoris officia* concretados en: instruir, informar, o bien probar²⁹⁸ (*docere* o *probare*); deleitar (*delectare*) y mover (*mouere*, *permouere*), que, precisamente, toman forma en la descripción sobre las cualidades que habrá de tener el orador perfecto, según los términos de Cicerón:

Será, pues, elocuente –al elocuente es, en efecto, al que pretendemos definir, según las indicaciones de Antonio- aquel que en las causas forenses y civiles habla de forma que pruebe, agrade, y convenza: probar, en aras de la necesidad; agradar, en aras de la belleza; y convencer, en aras de la victoria, esto último es, en efecto, lo que más importancia de todo tiene para conseguir la victoria (Cicerón, 1991: 64).

De estas tres tareas que se asocian a la labor del orador y que hemos citado, nos parece que el directivo empresarial ha de procurar, sobre todo, informar y mover, tomada en el sentido ésta última, de persuadir (recordemos que esta misma distinción, pero aplicada a la situación comunicativa concreta de las presentaciones empresariales, es la que llevaría a cabo Leggett).

Así, no cabe duda de que la labor del directivo empresarial, que hemos concretado en la tercera parte de nuestro estudio bajo la denominación de “supervisión directa” y “gestión de las condiciones²⁹⁹” con la pretensión de poner en evidencia las funciones del llamado ápice estratégico o alta dirección, supone desarrollar, por su parte, una serie de actividades comunicativas en las que la información se convierte en el motivo principal de su intervención. Éste es el caso de la adquisición del rol de difusor, de portavoz o de enlace.

²⁹⁸ Tomamos la tricotomía apuntada por Quintiliano que se concreta de la siguiente manera: “Con todo, en estas clases de estilo hay por lo general un especial fundamento: el primero parece cumplir la tarea de «enseñar», el segundo la de «mover», el tercero (según cual de los nombres se dé a la tarea), «deleitar» o como dicen otros, «ganar la voluntad»...” (Quintiliano, 1997, XII, 10, 59).

²⁹⁹ Tenemos en cuenta que, junto a estas dos agrupaciones de labores profesionales que se adhieren al rol del directivo de la empresa, hemos apuntado una más, a saber, la que se hace corresponder con la denominación de “desarrollo de la estrategia de organización”. No obstante, no traemos a colación esta última en estos momentos puesto que consideramos que son las otras actividades comprendidas en la acción de “supervisión directa” y de “gestión de las condiciones” en donde más patente se hace la función informativa del directivo empresarial.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Con respecto a la finalidad persuasiva, consideramos que resulta evidente que forma parte de la mayoría de las labores profesionales e intervenciones públicas que ha de llevar a cabo el directivo empresarial. De esta forma, la necesidad que se desprende de su cargo al ejercer como monitor, gestor de anomalías, negociador o enlace, (por citar algunos de los que anotábamos más arriba), adquiriendo estas funciones la forma de reuniones, presentaciones o entrevistas, encuentran en la persuasión y en el convencimiento del auditorio en cuestión, su objetivo más inmediato.

Teniendo clara esta finalidad persuasiva que el directivo empresarial persigue en muchas de sus actividades profesionales, quisimos hacer referencia a esta cuestión en la serie de preguntas que pasamos a las empresas seleccionadas para el muestreo que indicamos en la tercera parte de nuestro estudio, obteniendo, en consecuencia, una respuesta generalizada en la que se pone de manifiesto que la mayor parte de las actividades que ha de llevar a cabo dicho profesional e integrante de la empresa, implican habilidad para persuadir. A esta conclusión, tal y como vimos, es a la que llegábamos en el comentario correspondiente a las respuestas dadas por las empresas a la pregunta número ocho de nuestro cuestionario.

Para finalizar con esta referencia inicial que estamos haciendo con respecto al orador, su formación y su descripción, vamos a proceder a su caracterización ética y su necesaria formación moral, una cuestión ésta muy desarrollada en la tradición retórica clásica, tal y como vimos más arriba, y que nosotros vamos a intentar actualizarla según las necesidades del orador al que orientamos esta propuesta. En realidad, sobre esta cuestión relativa al trasfondo ético del orador ya hemos adelantado algo, sobre todo, en lo referente a las afinidades existentes entre la teoría retórica y pragmática en consonancia con la finalidad pedagógica de ambas.

No obstante, en estos momentos, nosotros vamos a seguir, sobre todo, a Quintiliano en su llamada de atención sobre la necesidad de dar muestras de unos principios éticos por parte del orador. A este respecto hace ver el calagurritano,

Y esto no solamente porque, si la fuerza de la palabra hubiere llegado a pertrechar al orador para su mal empleo, ninguna cosa habría más pernicioso para los intereses de la comunidad y de las

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

personas privadas que la elocuencia, sino que nosotros mismos, que en la medida de nuestras fuerzas hemos intentado contribuir con algo al don de la palabra, habríamos prestado los peores servicios a la realidad de la sociedad humana, si forjamos estas armas para un bandido, no para un soldado (Quintiliano, 1997, XII, 1, 1).

De este modo, el trasfondo ético de un planteamiento retórico como el que estamos tratando, no sólo se convierte en un factor integrante de la competencia discursiva del orador sin más, sino que, además, será imprescindible en la formación y en la actividad oratoria del mismo. De hecho, Quintiliano concibe que el orador, cuyo perfil ético no resulte completo, no puede, ni siquiera, considerarse como orador, “Porque no solamente digo que el que sea orador debe ser «un hombre honrado», sino que ni siquiera llegará a ser orador si no es un «hombre honrado»” (Quintiliano, 1997, XII, 1, 3) o, al menos, no será considerado como un orador perfecto: “Así pues, jamás un hombre malo podrá ser también al mismo tiempo un perfecto orador” (Quintiliano, 1997, XII, 1, 9).

No obstante, y pese a que la formación ética del orador está en consonancia, tal y como vimos, con la expresión de la verdad o verosimilitud y la necesidad de tratar sobre aquellos aspectos sobre los que se tiene un conocimiento al menos suficiente como para ser tratados, no por ello deja de admitir Quintiliano que existen ciertas ocasiones en las que el orador se verá en la necesidad de mentir. Serán éstas situaciones que, no estando orientadas a la provocación del mal para nadie podrán ser, finalmente, admitidas, “(...) y, en primer lugar, deben admitir todos conmigo lo que admiten hasta los más rígidos de los Estoicos: que un hombre honrado se verá alguna vez en situación de tener que decir una mentira” (Quintiliano, 1997, XII, I, 38). Estas situaciones en las que está admitida la mentira, se prevén tan nimias y sin importancia, que las ejemplifica Quintiliano trayendo a colación las mentiras que se les hacen a los niños para su propio bien, “(...) y alguna que otra vez [son empleadas] precisamente en casos sin importancia, como cuando a los niños que están enfermos, con algún fin de utilidad para ellos, les inventamos muchas cosas y les prometemos otras muchas que no vamos a cumplir” (Quintiliano, 1997, XII, 1, 38).

En relación con esta advertencia sobre la necesidad imperante que se ha de dar en el orador, en este caso empresarial, por mantener una serie de principios

- ◆◆ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

morales que ponga en evidencia mediante su discurso, habría que tener en cuenta la teoría desarrollada en la parte anterior de este estudio, en correspondencia con lo que hemos dado en llamar “*ethos* interno”. Tal y como veíamos en la citada parte de nuestra investigación, la llamada a integrar dichas actitudes, internas, propias del orador ha sido algo que, partiendo de la contribución de los filósofos a las diversas teorías de la comunicación (Retórica y Pragmática, en concreto) ha estado vigente con miras a la práctica comunicativa, más aún, a los planteamientos orientados a dicha praxis. Asimismo, hemos de apuntar que la perdurabilidad de las recomendaciones que se orientan, precisamente, al mantenimiento de esa actitud y principios éticos que venimos de comentar queda constatada con contribuciones como la de Ortega Carmona y su llamada de atención sobre la necesidad de mantener una “ética profesional”, tal y como vimos en la segunda parte de esta tesis. Además, en alusión, precisamente, a este planteamiento de Ortega Carmona, nosotros anunciábamos otros muchos teóricos que, siendo contemporáneos a nosotros, han incidido sobre esta cuestión, es decir, sobre la necesidad de que el orador muestre en su discurso y, por lo tanto, en su relación con el auditorio, su propia integridad moral.

5.3. La teoría de los géneros retóricos aplicada a la comunicación empresarial

En su *Retórica*, Aristóteles distingue tres tipos de géneros retóricos que presenta y explica de la siguiente manera³⁰⁰:

De la oratoria se cuentan tres especies, pues otras tantas son precisamente las de oyentes de los discursos. Porque consta de tres cosas el discurso: el que habla, sobre lo que habla y a quién; y el fin se refiere a éste, es decir al oyente [...]. Hay el que juzga acerca de las cosas futuras, como miembro de la asamblea; hay el que juzga

³⁰⁰ Tal y como indicábamos más arriba, haciendo alusión a lo establecido por Albaladejo (2005: 25) el primer testimonio que tenemos documentado de la clasificación de los géneros retóricos está en la *Rhetorica ad Alexandrum* de Anaxímenes de Lámpsaco, quien debió vivir entre los años 380-320. Se puede fechar su tratado de Retórica sobre el año 340 a.C. siendo así algo anterior a la *Retórica* de Aristóteles, y, por lo tanto, el tratado de Retórica más antiguo que conservamos completo. No obstante, la clasificación de los géneros establecida por Aristóteles es la que se ha consolidado como punto de referencia clásico. A este respecto, hará notar lo siguiente Mortara: “Fue Aristóteles el que la sistematizó y el que estableció una tipología correspondiente que constituirá el modelo de la preceptiva posterior” (Mortara, 1989: 28).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

acerca de las cosas pasadas, como juez; otro hay que juzga de la habilidad, el espectador, de modo que necesariamente resultan tres géneros de discursos en retórica: deliberativo, judicial y demostrativo (Aristóteles, 1990, 1358b, 5).

De esta forma, Aristóteles, lleva a cabo una caracterización de estos tres géneros retóricos que él mismo ha distinguido, teniendo en cuenta una serie de parámetros, de entre los que nos interesan destacar algunos como son: el “asunto”, el “tiempo”, los “fines” y el “tipo de participación del auditorio” correspondientes a cada uno de ellos³⁰¹. Dada la importancia que tiene tomar en consideración esta distinción y caracterización, vamos a exponerla en un cuadro que concrete estos contenidos con la finalidad de dejar asentadas las propiedades que definen a estos tipos retóricos, en su acepción aristotélica, lo cual nos será de gran utilidad en el desarrollo de nuestro estudio.

	ASUNTO	TIEMPO	FINES	TIPO DE PARTICIPACIÓN DEL AUDITORIO
DELIBERATIVO (gr. <i>Symbouleutikon</i> , lat. <i>Deliberatium</i>)	Persuasión y disuasión como actividades que se derivan de aconsejar.	El tiempo futuro.	Lo útil y lo dañoso ³⁰² .	Como árbitro.

³⁰¹ Bien es verdad que, siguiendo a Aristóteles, podríamos hacer notar otras diferencias entre estos géneros como, por ejemplo, las proposiciones de las que ha de disponer el orador según el asunto que trate, es decir el tipo de premisas que se habrá de emplear en consonancia con el tipo de género, pero nosotros nos detendremos, en este momento de nuestro estudio, en los parámetros establecidos más arriba para proceder a la caracterización del género que a nosotros nos interesa en tanto que correspondiente con la comunicación en la empresa, y, más concretamente, la producida por el directivo empresarial.

³⁰² Por su parte, Cicerón, haría ver que los fines que ha de pretender el género deliberativo son, además de lo útil, lo digno (Cicerón, 1997: 204). Quintiliano, en referencia a esta cuestión, concreta el objetivo del género deliberativo en “(...) lo honorable y lo útil”, descartando, en consecuencia, una tercera materia que algunos autores han añadido y que es “lo necesario”. Así lo deja reflejado el calagurritano: “Pensaron algunos que las materias propias del género suasorio son lo «honorable»,

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

JUDICIAL (gr. <i>Dikanikon</i> , lat. <i>iudiciale</i>)	Acusación y defensa.	El tiempo pasado.	Lo justo y lo injusto.	Como árbitro.
DEMOSTRATIVO (gr. <i>Epideiktikon</i> , lat. <i>demonstratiuum</i>)	La alabanza y el vituperio.	El tiempo presente.	Lo honroso y lo feo.	Como espectador.

Así, desde nuestro punto de vista, y dada la caracterización a la que obedece este género, nos parece que el deliberativo podría responder a la descripción a la que se adhiere la actualización comunicativa prevista por el directivo empresarial. Asimismo, procederemos a la exposición de algunas de las anotaciones que hace Aristóteles con finalidad en la definición del género deliberativo, de manera que tengamos más criterios a la hora de hacerlo corresponder con la producción discursiva propia del tipo de comunicación que estamos estudiando.

De esta forma, el estagirita asume que los objetivos que se han de seguir mediante la actualización del género deliberativo no son otros que aquellos que hagan factible la consecución de una determinada finalidad, al tiempo que los lugares comunes que se le hacen corresponder son aquellos que traten “(...) acerca del bien y lo conveniente en absoluto” (Aristóteles, 1990, 1362a, 20).

Así, nosotros asumimos que los discursos argumentativos que produce el directivo empresarial y que adquieren forma de reuniones, presentaciones o entrevistas de actualización en el seno mismo de la empresa, tendrían su correspondencia con los discursos pertenecientes al denominado género deliberativo³⁰³, tal y como hemos dicho con anterioridad, e integrarían los elementos del discurso que ha señalado Aristóteles, de modo que el orador sería el directivo, o cualquier otro profesional especialmente encargado de desarrollar esta labor directiva; los oyentes serían los integrantes de la empresa, principalmente, sin

lo «útil» y lo «necesario». Para esta tercera no encuentro yo lugar alguno. Pues sea más o menos importante la fuerza que contra nosotros se presente, quizá sea necesario sufrir algo, no emprender cosa alguna; pero la deliberación tiene que ver con algo que debe hacerse” (Quintiliano, 1997, III, 8, 22).

³⁰³ Consideramos que esto se da en mayor grado si tenemos en cuenta que este género se vincula con el estado de la conjetura y de lo opinable, tal y como haría ver el propio Quintiliano: “Y, en primer lugar, deberá deliberarse por causa de la cosa en sí misma, sobre la que se solicitan opiniones, en virtud de otras razones que desde fuera se interponen” (Quintiliano, 1997, III, 8, 18). No podemos obviar al respecto que en la realización de las citadas situaciones comunicativas, tales como reuniones, presentaciones o entrevistas, tiene un gran peso la opinión, el parecer y la subjetiva contribución que aportan cada uno de los intervinientes en las mismas y, entre ellos, el directivo.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

descartar, en cualquier caso, que también puedan adquirir este rol personas ajenas a la empresa pero interesadas en ella o en sus productos; y el referente sería la empresa, escindida en: funcionamiento, beneficios, objetivo o prioridades, producción, etc.

Por otro lado, y haciendo referencia a los parámetros establecidos por Aristóteles para la distinción de los tres géneros, consideramos que, con ciertas reservas, el tiempo, el asunto y los fines señalados como propios del discurso deliberativo estarían en la línea con aquellos que caracterizan a los discursos empresariales, sobre todo, en su dimensión interna, puesto que el orador, directivo empresarial, organiza su discurso a partir de una serie de consejos o recomendaciones mediante las cuales se pretende persuadir al auditorio u oyentes del mismo sobre cómo se habrán de organizar, en general, las actividades de las que depende el funcionamiento de la empresa (organización del trabajo a desarrollar, dar a conocer un producto, establecer nuevas relaciones o contactos, etc.), al tiempo que se trata de acciones a las que se procederá en un futuro, es decir en un momento posterior a cuando son anunciadas (adquisición de los propios productos; consecución de nuevos clientes, socios, inversores, etc.; presencia en nuevos ámbitos; resolución de situaciones de crisis, etc.). Además se establecen con la finalidad de conseguir, en este caso, el beneficio de la propia empresa, en general, y el propio beneficio, del directivo empresarial, en particular.

El profesor Pujante, en su artículo “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial”, que ya tratamos con anterioridad, considera que todos los discursos que se producen en la empresa, sean del tipo que sean, podrían tener su correspondencia con el género deliberativo:

Atendiendo a la tradición retórica de los géneros discursivos (proveniente de Aristóteles), el mensaje persuasivo empresarial, sea del tipo que sea y se dé en las circunstancias que se dé, podemos considerarlo similar al discurso deliberativo o suasorio. Recordemos que Aristóteles define el género deliberativo como aquel en el que se toman decisiones futuras (en su caso políticas; en este caso, relacionadas con la empresa: dar una imagen de la empresa, ofrecer un puesto en ella, comprar un producto de esa

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

empresa, relacionarse de cualquier manera positiva con dicha empresa) (Pujante, 2002: 63).

Y, más adelante, hace la siguiente apreciación:

Ciertamente todos los discursos que intervengan en la configuración de la imagen de la empresa de cara al mundo exterior o al de sus propios empleados, así como todos los discursos que se den en el proceso de selección de personal para dicha empresa, y posteriormente los discursos que se constituyan en los convenios entre tal empresa y los sindicatos, todos ellos serán de una manera o de otra discursos de carácter deliberativo. Igualmente de carácter suasorio serán los discursos destinados a la venta de productos de la empresa (Pujante, 2002: 63).

Reconocemos, no obstante, que, desde sus inicios, se ha planteado el discurso político como manifestación de la teoría que caracteriza al género deliberativo³⁰⁴. Desde nuestro punto de vista, si atendemos al tipo de descripción y los rasgos señalados como caracterizadores del discurso político, en cierto modo, encontramos algunas semejanzas entre éste y el que a nosotros nos ocupa, esto es, el de tipo empresarial. Esta semejanza la podemos comprobar en definiciones como la que hace corresponder Albaladejo Mayordomo con la realización comunicativa adscrita al entorno político³⁰⁵:

(...) están orientados a la decisión de los oyentes, éste es el punto de destino de la propuesta de realidad y la condición de la efectividad

³⁰⁴ Pujante, citando a Lausberg, considera que el caso modelo de este tipo de discurso es el político puesto que “(...) es el discurso político pronunciado ante la asamblea popular, en el que el orador recomienda una acción futura o la desaconseja” (Pujante, 2002: 91).

³⁰⁵ Sería muy interesante estudiar la relación existente entre los discursos políticos y los discursos empresariales. En este sentido, Albaladejo Mayordomo, (2001), hace la distinción entre los discursos políticos electorales y los discursos políticos parlamentarios. Así, y en tanto que éstos últimos van dirigidos, primariamente, a los representantes políticos que se sitúan en la cámara y, de un modo, digamos, indirecto a los ciudadanos que han de decidir con su voto, podríamos considerar que ésta es una situación parecida a la que se da en la empresa, en tanto en cuanto la persuasión del conjunto de sus profesionales para la buena marcha de ésta esconde, a su vez, una intención oculta que es la creación de una buena imagen que suponga la justa correspondencia, por parte de los clientes, proveedores, otras empresas, etc., con la compra de los productos que, al fin y al cabo, es la finalidad que prima en este tipo de organizaciones.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

de la realidad propuesta. En su discurso deliberativo el orador propone a los oyentes una realidad con unas determinadas características (...) pero se trata de una realidad que solamente por una decisión de los oyentes institucionalmente facultados para decidir a propósito del discurso que oyen e interpretan, será efectiva o tendrá una vía para su posible transformación en realidad efectiva (Albaladejo Mayordomo, 2001).

Asimismo, muchos de los aspectos caracterizadores del discurso político, en tanto que perteneciente éste al género deliberativo, que han sido subrayados en los distintos artículos de la obra *Quintiliano y la formación del orador político*, vemos que tienen su correspondencia con las características del discurso empresarial, en concreto, con el tipo de discurso que estamos tratando. Así, la advertencia que se hace sobre la necesidad de emplear una argumentación y una acción o pronunciación adecuada al tipo de auditorio, con la finalidad de su persuasión, tal y como refleja Lorenzo en su artículo “El discurso político: entre la argumentación y la puesta en escena” (Lorenzo, 1998: 113-132), es igualmente reconocible en los discursos empresariales. Y es que, en realidad, es la persuasión la finalidad reconocida en todo este tipo de discursos tal y como procede a la caracterización retórica que los define. Así lo muestra Fernández Camacho en su artículo “Procedimientos comunes en la comunicación política y la comunicación empresarial”, pese a que esta autora intente establecer dicho paralelismo con la modalidad comunicativa relativa a la publicidad, que, por otro lado, también se configura como una forma de comunicación empresarial:

Tanto la comunicación empresarial como la comunicación política se caracterizan por la intención manifiesta de sus fuentes de modificar la conducta del receptor en algún sentido, ya sea induciendo al consumo o estimulando la participación política, es decir, conseguir que compre un producto o una marca, logrando su voto para un partido político o generando un clima de confianza hacia un dirigente político o una institución (Fernández Camacho, 2002:160).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Esta correspondencia nos obliga a abordar algunos contenidos teóricos que se conciben próximos a la actualización del género deliberativo. Éste es el caso de la influencia del *ethos* o carácter del orador, haciendo ver esta relación Aristóteles de la siguiente manera:

Que parezca el orador de cierto modo es más útil para la oratoria deliberativa, y que el oyente esté dispuesto de cierta manera para la judicial, ya que no les parece lo mismo a los que sienten amor que a los que odian, ni a los que sienten ira que a los que están serenos, pues las cosas les parecen o completamente distintas o distintas en grado (Aristóteles, 1990, 1378a, 30).

Como vemos el tratamiento del carácter del orador (*ethos*), especialmente vinculado con el género que estamos tratando, nos obliga a tener muy presente la teoría psicológica, en general, la cual acogeremos con firmeza en nuestra propuesta de formación.

De esta forma, consideramos que el directivo de la empresa, en tanto que orador y teniendo en cuenta el rol profesional que desarrolla, ha de poner de manifiesto una actitud que demuestre seguridad y convicción en sus palabras, además de todas aquellas actitudes que surgen en paralelo a su posición como líder, del modo que vimos más arriba (recuérdese al respecto la función motivadora que tiene el líder de la empresa, dependiente en todo caso de su propia actitud ante un auditorio determinado en el proceso comunicativo). Esta descripción psicológica la ha de procurar el directivo empresarial en todas las situaciones comunicativas que necesiten de su intervención con el fin más inmediato de provocar la simpatía y persuasión entre el auditorio correspondiente, si bien habrá otras situaciones, de carácter, si cabe, más puntual, que exigirán de él la demostración de determinadas actitudes psicológicas diferentes. Éste es el caso de su labor como portavoz ante una situación de crisis, independientemente del tipo que ésta sea. En estos momentos se requiere de este alto cargo de la empresa que demuestre un carácter de serenidad, tranquilidad y control que llevará a transmitírsela a su auditorio. De este modo, y siguiendo los principios psicológicos correspondientes a la PNL, recomendamos que el directivo empresarial recurra a la ejercitación de sus propios

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

estados internos de modo que éstos le puedan asegurar, en el momento necesitado, una situación de confianza y de control.

Como cabe imaginar, en estos momentos, y mediante estas recomendaciones últimas, nos estamos refiriendo a esa modalidad del *ethos* que nosotros habríamos denominado, en la parte anterior a ésta, como “*ethos* social o externo”. Se trata, por lo tanto, de la imagen que el orador, directivo empresarial, ha de poner en evidencia o, en todo caso, ha de exteriorizar en el momento de proceder al desarrollo de su discurso, como cabe esperar, de finalidad persuasiva.

No obstante, y a pesar de que hayamos concretado, a lo largo de este apartado, la modalidad de la comunicación empresarial a la que nos estamos refiriendo como perteneciente al género deliberativo, hemos de advertir, a modo de conclusión, de la posible confluencia, en este tipo de realización comunicativa, de aspectos característicos y descriptivos de los otros dos tipos de géneros que serían caracterizados por Aristóteles del modo como exponíamos más arriba y que han permanecido integrados en la tradición retórica que llega hasta nuestros días, esto es, el judicial y el demostrativo o epidíctico.

Para consolidar esta advertencia que venimos de realizar, nos vamos a remitir a la teoría desarrollada por Albaladejo Mayordomo que, de alguna manera, viene a consolidar nuestra propuesta sobre una posible intromisión de elementos caracterizadores de los restantes géneros retóricos en el que nos ocupa.

Así, el profesor Albaladejo realiza una distinción inicial entre componente genérico y género retórico. Según esto, el componente genérico será percibido como aquello que permite que un discurso se adscriba a un determinado género, de manera que pueden distinguirse los siguientes tipos de componentes genéricos: “el componente genérico judicial”, “el componente genérico deliberativo” y “el componente genérico demostrativo o epidíctico”. De esta forma, se considera que los discursos retóricos, de un modo general:

(...) tienen más de un componente genérico como constituyente textual, son discursos que contienen varios componentes genéricos; sin embargo, puede detectarse en los discursos que uno de estos componentes genéricos que actúan como constituyentes es el “componente central” o “dominante”, el cual determina la

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

adscripción genérica del discurso de que se trate (Albaladejo Mayordomo, 1999: 9).

Según esto, podemos admitir que el componente central o dominante de los discursos empresariales a los que nos referimos es el correspondiente al género deliberativo, reconociendo, tal y como dejábamos ver más arriba, la inclusión de otros componentes adscritos a los dos restantes géneros retóricos, el judicial y el epidíctico. De esta forma, y a modo de ejemplo, si bien Aristóteles, en la cita que traíamos a colación con anterioridad, establece como algo propio del género judicial “(...) que el auditorio esté dispuesto de cierta manera”, este aspecto no será obviado por nosotros en el tratamiento que hagamos del discurso pronunciado por el directivo empresarial, a pesar de que éste lo hayamos hecho corresponder con el género deliberativo.

5.4. Plan para la elaboración y pronunciación de textos y discursos empresariales

Para iniciar este apartado sobre los principios que han de regir la elaboración, producción y pronunciación de un discurso o texto empresarial nos vamos a centrar en los siguientes puntos. En primer lugar tendremos en consideración la teoría de las *partes artis* (gr. *Rhêtorikês mêre*, también lat. *rhetorices partes*) y, en consonancia con ellas, y en concreto cuando tratemos sobre la *dispositio*, tal y como hecho notar más arriba y según nuestra propuesta, pasaremos a abordar la cuestión de las *partes orationis* (gr. *Logou merê*, también lat. *orationis partes*), teniendo en cuenta la importancia que tiene, dentro de la teoría retórica, estas dos cuestiones que acabamos de presentar. Asimismo, y del modo como procede a nuestro estudio, en todo momento haremos lo posible por relacionar esta teoría, que se prevé genérica, con las necesidades comunicativas que se corresponden con el rol de directivo empresarial.

En consecuencia, vamos a concretar cuáles son las *partes artis* en las que nosotros vamos a basar nuestra teoría, así como las condiciones que han de cumplir, de forma genérica, estas fases de producción discursiva.

Según esto, nuestra propuesta será concretada en las seis *partes artis* que pasamos a enunciar, y que hemos aludido en distintas partes de nuestro trabajo: *inuentio* (gr. *Heuresis*), *dispositio* (gr. *Taxis*), *elocutio* (gr. *Lexis*, *hermêneia*,

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

phrasis), *memoria* (gr. *Mnêmê*) y *actio o pronuntiatio* (gr. *Hupokrisis*), siendo una serie ésta que, según reconoce Quintiliano, ha estado respaldada por la autoría de diversos teóricos de la Retórica anteriores a él: “Toda la doctrina de la oratoria, como han transmitido los autores especialistas, en su mayoría y los más importantes, consta de cinco partes” (Quintiliano, 1997, III, 3, 1), y a la que nosotros añadimos la operación correspondiente a la *intellectio* que, como sabemos, cuenta con una menor tradición retórica en comparación con las ya citadas, pese a su enorme contribución al proceso de producción comunicativa. Coincidimos, a este respecto, con las palabras del profesor Albaladejo Mayordomo que ensalzan la funcionalidad de la *intellectio* de la siguiente manera:

(...) es imprescindible para la explicación de la producción del discurso retórico y, por su carácter hermeneútico, ofrece un altísimo interés en la recuperación y activación del corpus teórico de la retórica, pues ofrece una sólida armazón para el estudio del conocimiento de la realidad en su relación con la producción textual (Albaladejo Mayordomo, 1989: 71).

5.4.1. *Intellectio*

Siguiendo al profesor Albaladejo Mayordomo (1989), entendemos la *intellectio* como una operación orientada hacia dos aspectos discursivos fundamentales, a saber, por un lado, “(...) saber en qué consiste la causa, es decir, cuál es su *status*, cuál es su grado de defendibilidad y a qué género corresponde” (Albaladejo Mayordomo, 1989: 65-66) y, por otro lado, una finalidad a la que ya hemos aludido con anterioridad, pero que vamos a reproducir, de nuevo, en estos momentos:

(...) 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 discurso, el contexto de la comunicación retórica, así como las necesidades constructivas del discurso que va a elaborar (Albaladejo Mayordomo, 1989: 70).

- ◆◆ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Así, con el firme propósito de trasvasar el contenido de esta operación retórica a la producción discursiva que estamos estudiando, la correspondiente al directivo empresarial, vamos a comenzar por mostrar como éste puede proceder a la delimitación de la causa, tratando, en segundo lugar, la otra finalidad con la que se concibe la operación retórica de la *intellectio* y que nosotros venimos de explicar³⁰⁶.

5.4.1.1. Delimitación y caracterización de la causa

Para mostrar nuestro modo de plantear esta cuestión, nos vamos a remitir al tipo de preguntas previas que Quintiliano, a partir de lo establecido por Cicerón, recomienda que se platee el orador y que se concretan en “si existe la cosa”, “qué es” y “cuál es su naturaleza”³⁰⁷, las cuales contienen en su fundamento las conocidas causas judiciales (gr. *Staseis*, lat. *status*, *constitutiones*) puesto que “(...) ninguna discusión jurídica puede desarrollarse sin la «definición» (gr. *Horos*, *horismos*, lat. *finis*, *finitio*), sin la determinación de la «cualidad» (gr. *Poiotês*, lat. *qualitas*, *genus*) y sin la «conjetura» (gr. *Stokhasmos*, lat. *coniectura*) sobre la constancia del hecho” (Quintiliano, 1997, III, 6, 82).

Estas tres cuestiones fundamentales las vincula el calagurritano al género deliberativo de la siguiente manera:

Ni siquiera con el status de cualidad, en el que tiene lugar la pregunta acerca de la honorabilidad y la utilidad, basta para abarcar estos modos de discursos. Pues con frecuencia tiene también en ellos su propia oportunidad la conjetura: de vez en cuando se trata del problema de la definición, a veces pueden presentarse también tratamientos de textos legales, principalmente

³⁰⁶ Dado que nos parece de suma importancia concretar la tipología textual de los discursos a los que nos estamos refiriendo, los producidos por el directivo empresarial, con anterioridad se ha determinado el género retórico que se podría ajustar a ellos. De esta forma no reiteraremos, en este punto dedicado a la *intellectio*, las conclusiones a las que hemos llegado en el apartado dedicado a esta cuestión.

³⁰⁷ En concreto, el modo de proceder que aconseja Quintiliano es el siguiente: “Porque, en primer lugar, ha de presentarse algo sobre lo que debe versar la discusión, y, respecto a «qué es» y «su actualidad», no es posible hacer una valoración correctamente, si antes no hubo constancia de «que exista», y por eso es ésta la primera pregunta. Pero, por el hecho manifiesto de que existe, no aparece también «qué es». Cuando esto queda también asegurado, resta como última, en definitiva, su «cualidad», y, después de examinados estos datos, nada más nos espera” (Quintiliano, 1997, III, 6, 80-81).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

respecto a deliberaciones privadas, cuando surgen dudas sobre si algo es lícito (Quintiliano, 1997, III, 8, 4).

Así, el directivo empresarial habrá de comenzar por detectar la cuestión a tratar, en tanto que existente, y llevar a cabo su definición: la presentación de un producto; la repartición de las tareas entre los empleados; el establecimiento de nuevas relaciones externas; la resolución de un problema (de carácter técnico, humano, económico, etc.), por citar algunos ejemplos. También es posible que, más que definir, la cuestión a tratar se le presente al directivo empresarial en forma de duda o interrogación constante, en cualquier caso, en forma de conjetura: ¿se ha de presentar ya un producto o habría que esperar algún tiempo?; ¿conviene establecer relaciones con aquellas personas/empresas o con aquellas otras?; ¿se habría de modificar la plantilla de operarios?, ¿cómo?, ¿cuándo?, etc.

Desarrollado este proceso, se requiere la determinación de su cualidad teniendo en cuenta parámetros como: a quiénes involucra; de qué forma los involucra (de forma positiva, negativa, etc.); de qué modo puede solventarse; qué costo conlleva (resulta una situación dificultosa, fácil, nueva, frecuente, etc.); qué resultados se prevén, etc.

5.4.1.2. Comprensión del hecho retórico³⁰⁸ y sus componentes

La relevancia que tiene para el orador, en este caso, el directivo empresarial, la captación y el entendimiento de los elementos que conforman el hecho retórico, nos lleva a nosotros a definir el concepto de “contexto”, reconocido por nosotros en un sentido doble y genérico, pero, en cualquier caso, afín a las necesidades comunicativas del directivo empresarial. Así, en primer lugar, entendemos este concepto en el sentido de contexto físico (centrado en las coordenadas espacio-temporales y representando por el denominado “contexto ambiental”, según la denominación empleada por Trujillo y García Gabaldón, del modo como era reproducido en la parte correspondiente a la teoría de estos autores) y, en segundo lugar, en sentido personal (centrado en las características a las que responde el auditorio, sobre todo de tipo psicológico-cognitivas, que, siguiendo la terminología

³⁰⁸ Asumimos el concepto de “hecho retórico” en tanto que conjunto formado por el orador, el destinatario, el texto retórico, el referente de éste y el contexto en el que tiene lugar, siempre siguiendo al profesor Albaladejo Mayordomo (1989: 43).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

de Trujillo y García Gabaldón, se correspondería con el denominado “contexto psicológico” e, incluso, podríamos considerar en este punto, el reconocido por estos autores como “contexto situacional”).

Nos parece, por lo tanto, que, centrados en la producción discursiva del directivo empresarial, y en correspondencia con el primer tipo de contexto que hemos establecido, se hace necesario que este orador no obvie aspectos relativos a cuestiones de índole temporal y espacial como las que referimos a continuación.

a) Temporales (en referencia al *tempus*):

Aspecto temporal	Precaución que hay que tomar al respecto	Modo de resolverlo en la situación comunicativa concreta
HORA	Resulta de importancia tener en cuenta tanto en qué momento del día se va a producir el discurso así como la hora concreta. De este modo, por ejemplo, las horas próximas a la comida (ya sea antes como después) suelen ser momentos de escasa concentración.	Es preferible, sobre todo si la temática del discurso es de cierta complejidad, intervenir por las mañanas, pasados unos minutos de la incorporación al trabajo, según el horario laboral general. La concentración, en estos momentos, es máxima.
ESTACIÓN DEL AÑO	Puede ser un elemento crucial para la toma de algunas decisiones la estación del año en el que se produzca la intervención, sobre todo por cuestiones como las condiciones meteorológicas o las tradiciones festivas que se enmarcan en cada época del año.	Es recomendable promocionar productos en consonancia con el tiempo meteorológico de la época del año en cuestión. Asimismo habrá que tener en cuenta si, por ejemplo, se trata de la época navideña para sorprender al auditorio con un obsequio determinado o si se trata del verano para ajustar la hora de celebración del evento del que se trate.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

b) Espaciales (en referencia al *locus*):

Aspecto situacional	Precaución que hay que tomar al respecto	Modo de resolverlo en la situación comunicativa
LUGAR DE INTERVENCIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL (CARACTERÍSTICAS EXTERNAS)	Habrán que tenerse en cuenta, entre otros aspectos: si transcurre la comunicación en la propia empresa o en otra, si se conoce su estructura, si es cercana o lejana a la propia empresa, etc.	Si no se va a intervenir en la propia empresa, habrá que obtener todos los datos posibles sobre el otro edificio: ubicación, estructura, modo de acceso, posibilidades que ofrece el edificio, etc. En el caso de que sea en la propia organización habrá que acondicionar el espacio en relación con el auditorio y la situación comunicativa y dar a conocer su ubicación al auditorio para que puedan acceder fácilmente.
LUGAR DE INTERVENCIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL (CARACTERÍSTICAS INTERNAS)	Resulta imprescindible: saber si se cuenta con mobiliario suficiente, si existen los medios audiovisuales requeridos, si está acondicionado según la época del año o si el espacio es suficiente para la presentación de un producto, para la muestra de documentos, etc.	Si se trata de una intervención en la propia empresa, habrá de tener en cuenta todos estos aspectos, máxime si se trata de una intervención ante un auditorio desconocido. Si es en otra empresa, es preferible aportar el material preparado para exponer

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

		en doble formato, así como adaptarse de la mejor forma a sus posibilidades.
DISPOSICIÓN DEL AUDITORIO ASISTENTE	Dependen, en gran medida, de la situación comunicativa, aspectos como: la disposición más o menos cercana con respecto al auditorio; si la posición que ocupará el directivo empresarial es sentada o de pie, etc.	La próxemica es un aspecto de mucha importancia en la comunicación empresarial. Tal y como se verá, por ejemplo, si se trata de una reunión con trabajadores de la propia empresa, es preferible una mayor cercanía con el auditorio así como la posición sentada de directivo empresarial. Todo lo contrario en el caso de que se trate de un auditorio externo ³⁰⁹ .

Con respecto al auditorio y, en consecuencia, el factor delimitativo que se desprende del segundo tipo de contexto al que hemos hecho referencia, ya más arriba vimos la importancia que ha de tener para el orador en cuestión advertir el “tipo” al que responde su auditorio. Este aspecto psicológico, tal y como vimos, era tratado precisamente por los manuales de temática psicológica así como por aquellos de tipo divulgativo que también se adherían a ciertas teorías psicológicas, sin obviar la distinción que realizaría Ortega Carmona entre “el tímido”; “el desconfiado”; “el indeciso”; “el descarado”; “el descontento”; “el fanfarrón”; “el

³⁰⁹ La cuestión de las distancias más recomendables en la actualización comunicativa de la empresa, consideramos que quedan definidas de una forma bastante minuciosa y adecuada en la obra de Ortega Carmona y, en concreto, en la referencia que hicimos al respecto más arriba. Asimismo, nos parece muy acertada y completa la teoría desarrollada por Trujillo y García Gabaldón en alusión a la posición, forma y modo de ocupar las mesas de negociación. En consecuencia, remitimos en esta parte de nuestra propuesta formativa a las recomendaciones realizadas por estos dos autores que nosotros reproducíamos en la segunda parte de nuestro estudio.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

pagado de sí mismo”; “el locuaz”; “el razonador” o “el afable”. No obstante, con nuestra contribución, de base retórica, pretendemos complementar la teoría ya conocida por nosotros, en tanto que anunciada en las partes correspondientes de este trabajo.

Así nosotros consideramos que el directivo empresarial ha de tener en cuenta las pasiones que puede suscitar en su auditorio (*pathos*), según su propia descripción psicológica y en base a la actualización comunicativa prevista. Al respecto, Aristóteles advertiría sobre la importancia de esta cuestión de la siguiente manera: “Son las pasiones aquello por lo que los hombres cambian y difieren para juzgar, a las cuales sigue pena y placer; tales son la ira, compasión, temor y las demás semejantes, y sus contrarias” (Aristóteles, 1990, 1378a, 20). No carecerá de importancia para el directivo empresarial detenerse en el examen y análisis de la descripción psicológica de los componentes de su auditorio, si tenemos en cuenta que de ello pueden depender aspectos como: la selección del tema a tratar; la forma de estructurarlo; el modo de expresarlo; incluso, el tono que se habrá de emplear o los gestos más adecuados.

Con esta advertencia queremos hacer notar la necesidad de vislumbrar si se trata de una persona, o personas, de predominante sensible, autoritaria, irónica o sarcástica, negativa, positiva, etc., -y en consecuencia con esto, las pasiones que podrán producirse en ella o ellas-, en todo el proceso de elaboración y reproducción del discurso.

En lo que respecta a la atención sobre el dominio cognoscitivo que caracteriza al auditorio en cuestión, nos parece oportuno atender a cuestiones como: el conocimiento que el interlocutor concreto tiene sobre la cuestión a tratar, su experiencia (laboral y, en la medida de lo posible, personal), su base cultural, su capacidad de interrelación de distintas cuestiones, etc.

A pesar de que este último criterio que acabamos de explicar, no aparezca incluido, explícitamente, en la teoría retórica, lo consideramos de pertinente alusión dado que obedece a la finalidad que persigue todo discurso retórico, esto es, la persuasión a partir de su adaptación a las condiciones que describen al auditorio. Y es que, no sin razón, Quintiliano hace la siguiente advertencia:

Pues son diferentes en su modo de sentir los que deliberan, doble el marco que los condiciona. Porque o son muchos los que buscan

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

consejo o es uno solo, si se trata de grupos mayores, importa mucho saber si es el Senado o el pueblo, romanos o ciudadanos de Fidenas, griegos o bárbaros por otra parte, en cuanto a individuos, interesa saber si persuadimos a Catón o a C. Mario a que se presente a un cargo público, si sobre un proyecto bélico delibera Escisión antes que Favio. Igualmente hay que atender al sexo, a la dignidad, a la edad, pero principalmente ofrecerán diferencia las costumbres (Quintiliano, 1997, III, 8, 36-38).

Además de asumir como decisiva la influencia de estos aspectos, si se quiere “de índole externa”, que acabamos de destacar, el directivo empresarial no puede descuidar la atención que merece el propio texto o discurso retórico, aspecto éste de “índole interna”, por contraposición a la caracterización del resto de los elementos citados. Así, y en relación con este elemento al que hemos aludido, el citado orador habrá de tener en cuenta el modo como se enfrenta a la elaboración y pronunciación del discurso en cuestión y, por lo tanto, el modo de abordar las restantes operaciones retóricas que hemos citado más arriba.

Vemos, por lo tanto, que las recomendaciones que se adhieren a esta primera operación retórica están en consonancia con la consecución y la puesta en práctica de esa propiedad o principio al que ya hemos definido en la segunda parte de nuestro estudio y al que hemos aludido en varias ocasiones en el desarrollo de este trabajo de investigación. Nos estamos refiriendo al *aptum* o armónica concordancia de todos los elementos que, bien componen el discurso, bien están en relación con él. De esta forma, y siguiendo, una vez más, a Lausberg, con el fin de concretar este concepto, vamos a proceder a la distinción de dos tipos *aptum* que, como no podía ser de otro modo, están en relación con los aspectos de índole externa e interna que venimos de aludir.

El decoro interno (πρέπον, aptum) afecta a las partes integrantes del discurso, las cuales han de armonizar unas con otras. Las partes constitutivas en cuya mutua armonización hay que poner atención son: la causa (...); inuentio y elocutio (...), dispositio (...), pronuntiatio (...), las cuatro partes del discurso (exordium, narratio, argumentatio, peroratio) (...). Así pues, el decoro externo nace de

- ◆◆ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

acomodarse a las siguientes circunstancias sociales del discurso: el orador mismo (...); el público (...); el momento del discurso (...); el lugar del discurso (...) (Lausberg, 1975, vol. 2, §§ 1056).

5.4.2. *Inuentio*

Lo primero que se ha de proponer el orador al que nosotros nos referimos es la “(...) búsqueda de argumentos verdaderos o verosímiles”, según palabras de Cicerón (Cicerón, 1997: 97), lo cual ha de estar en consonancia con el debido examen y análisis de la cuestión a tratar (*res*³¹⁰). Esta primera fase discursiva es la que se denomina, dentro de la teoría retórica, como ***Inuentio***, “(...) la primera y la más importante de las partes de este arte” según Cicerón, tal y como hemos hecho notar más arriba (Cicerón, 1997: 312). En el planteamiento que nosotros haremos sobre esta cuestión, y teniendo en cuenta los propósitos que nos proponemos alcanzar en esta parte de nuestro estudio, tendremos en cuenta una serie de tópicos que se disponen al tratamiento del directivo empresarial y que le serán de ayuda para la elaboración de su discurso o texto. Todo ello lo abordaremos sin obviar en ningún momento las necesidades comunicativas de la tipología de comunicación a la que nos dirigimos en esta propuesta de instrucción.

5.4.2.1. Selección de los *loci* a desarrollar

Concretado, por lo tanto, el motivo que se va a desarrollar en la fase de la *intellectio*, y en consonancia con él, se ha de proceder a la determinación de los *loci* (gr. *Topoi*) que permitirán su desarrollo. En realidad, los citados procesos de

³¹⁰ Seguimos al profesor Albaladejo Mayordomo al proceder a la distinción entre dos tipos de *res* que surgen a partir del intento de establecer una correspondencia entre el binomio *res/verba* y la trilogía que forman las *partes artis*: *inuentio*, *dispositio* y *elocutio*. Mediante la cita que reproducimos a continuación, y que pone en evidencia esta cuestión, se podrá constatar, además, la relación existente entre la *inuentio* y la *dispositio*, tal y como veíamos con anterioridad: “Esta aproximación de un conjunto de dos elementos, el formado por *res* y *verba*, y un esquema de tres miembros, el de las operaciones retóricas *inuentio*, *dispositio* y *elocutio*, lleva a una distribución en la que queda sin correspondencia unívoca la *dispositio*, a la cual son por ello asociadas tanto la *res* como las *verba* (...). Esta doble adscripción de la *dispositio*, de la que se ha ocupado Heinrich Lausberg y Antonio García Berrio, conduce a su vez a una doble situación de la noción de *res*, pues ésta es, por un lado, relacionada con la *inuentio* mientras que por otro, en virtud de la doble correspondencia de la *dispositio*, también se relaciona con esta operación. Esta doble situación de la *res*, que se encuentra así conectada con dos operaciones diferentes, semántica una y sintáctica otra, y vinculada a la intensidad y a la extensión, permite, a mi juicio, distinguir dos clases de *res*: la *res* de índole semántica como contenido extensional, que está vinculada a la *inuentio*, y la *res* de índole sintáctica como contenido intensional, propia de la *dispositio*. De acuerdo con esta interpretación, la primera *res* es el referente del texto y la segunda *res* es la estructura profunda textual, que es la estructura de sentido, esto es, la estructura de significado textual” (Albaladejo, 1989: 46-47).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

concreción del tema y de búsqueda de argumentos a desarrollar al hilo de la cuestión seleccionada, los consideramos tan próximos entre sí, que incluso podríamos considerar que se procede a ellos en paralelo.

Coincidimos con Lausberg en la definición de los *loci* como “(...) fórmulas de investigación, y en su conjunto, depósitos de ideas de los que se pueden tomar los pensamientos que convengan”, (Lausberg, 1975, vol. 1, §§ 373), al tiempo que admitimos la existencia de una distinción entre los llamados *loci comunes* y los denominados *loci propios*. Esta distinción es reconocida por Cicerón teniendo en cuenta la disposición que han de adquirir cada uno de ellos en el discurso del orador:

En efecto, el orador sólo puede introducir un lugar común cuando ya se ha desarrollado completamente un lugar propio del caso en cuestión. De esta manera renovamos la atención de los oyentes para aquello que falta por decir o la reforzamos después de una larga exposición (Cicerón, 1997: 223).

Según esto, nosotros nos vamos a centrar, inicialmente, en el estudio de los mencionados lugares comunes, que se prestan al dominio por parte de todos los *status* y en tanto que “(...) desarrollo de una afirmación indiscutible” (Cicerón, 1997: 223), dejando para un segundo aparte el estudio de los lugares propios y, por ende, del empleo particularmente vinculado con la elaboración del discurso empresarial, considerando a éstos de mayor interés.

Así, Quintiliano aborda los lugares comunes haciendo una primera división entre cosas y personas. Dado que, desde nuestro punto de vista, en los discursos previstos por el directivo empresarial prima el tratamiento de la cosa sobre el de la persona (tengamos en cuenta que la *res* de estas producciones discursivas se hace corresponder, por ejemplo, con el producto, sujeto de la cuestión; la propia empresa, tomada ésta en su conjunto; o el trabajo a desarrollar, en el caso de que se trate de una conversación con los operarios relativa a la cuestión de la organización laboral), sólo vamos a citar los lugares que prevé Quintiliano con respecto a las personas, centrándonos más en el resto. Así, estos primeros se centran en los siguientes: el linaje, la nación, la patria, el sexo, la edad, la educación y la

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

formación, la complexión física del cuerpo, los bienes de fortuna, la posición social, la índole anímica y la clase de actividades (Quintiliano, 1997, V, 10, 23-27).

Con respecto a la cosa, Quintiliano hace ver la necesidad de plantearse las siguientes cuestiones: *¿Por qué se hizo?*; *¿Dónde?*; *¿Cuándo?*; *¿De qué modo?*; *¿Con qué medios?* (Quintiliano, 1997, V, 10, 32) a partir de las cuales, Lausberg organiza los siguientes *loci*: *a causa*; *a loco*; *a tempore*; *a modo*; *a facultate*, que podríamos aplicar al discurso producido por el directivo empresarial de la forma que indicamos a continuación, siguiendo la explicación de Lausberg (1975, vol. 1, §§ 378-391).

LOCI	BREVE DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL
<i>A causa (psicológica o general)</i>	<u>Psicológica</u> : Motivo de la acción (Logro del bien, evitación del mal). <u>General</u> : causa física.	<u>Psicológica</u> : ganancia de la empresa; mejoras laborales; reducción de crisis, etc. <u>General</u> : un producto; un servicio; la organización laboral, etc.
<i>A loco</i>	Definición del lugar.	La propia empresa, en general, o las divisiones estructurales de la empresa, en particular.
<i>A tempore (general o especial)</i>	<u>General</u> : época histórica. <u>Especial</u> : tiempo periódico o irregular por efecto de la naturaleza o intervención de los hombres.	<u>General</u> : en función del pasado, presente y futuro. <u>Especial</u> : periodo vacacional, periodo de promoción de productos, periodo de producción, horario laboral, etc.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<i>A modo</i>	Modo de llevarse a cabo la acción, tanto respecto a su ejecución externa como a la disposición psíquica.	De forma escalonada o abrupta; con la incorporación de otras empresas o en solitario, con precaución; con confianza o desconfianza, etc.
<i>A facultate</i>	Indica las circunstancias que facilitan la realización de la acción.	La oportunidad de promoción de un producto; la adquisición de nueva maquinaria, de nuevo personal; la ampliación de la empresa, etc.

A los *loci* enunciados, Lausberg añade otros más (Lausberg, 1975, vol. 1, §§ 392-399) que presentamos a modo de esquema como el anterior y a los que también se refiere Quintiliano (1997, V, 10, 32-104).

<i>LOCI</i>	BREVE DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN DISCURSO EMPRESARIAL
<i>A finitione</i>	Se trata de designar, para lo que se puede recurrir a la definición o la limitación de la cosa.	Se puede ejemplificar con el recurso a conceptos como los siguientes para referirse a la empresa: organización, prestación de servicios, ejecución de actividades industriales o actividades mercantiles, grupo humano, etc.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<i>A simili</i>	Referencia al establecimiento de semejanzas entre miembros iguales.	Se puede actualizar mediante ejemplos del tipo: “Los beneficios obtenidos en el mes X son similares a los correspondientes al mes Y”.
<i>A comparatione</i>	Relación entre miembros conceptualmente desiguales.	Un ejemplo de este tipo de relación, en el seno de la empresa, es el que se da entre “costo-beneficio” o “calidad-cantidad”.
<i>A fictione</i>	Creación propia de un caso ejemplo que se puede tratar en sentido parcial, mejor que el caso auténtico.	Traer a colación el funcionamiento de la empresa X con el fin de dar crédito o valor a lo que se dice.
<i>A circumstantia</i>	Datos que son propios de un caso en concreto sin tener nada en común con el resto.	En relación con esto estarían ciertos hechos sorprendidos del funcionamiento de la empresa.

Pasaremos ahora a trazar y definir una serie de lugares que consideramos de especial empleo en el discurso de la empresa, aunque admitimos que no son de uso exclusivo en dicho contexto profesional. En consecuencia, consideramos como recurso que se le ofrece al directivo empresarial, a la hora de seleccionar sus argumentos, los siguientes depósitos de ideas: el lugar de la cantidad; el lugar de la cualidad³¹¹; el lugar del beneficio; el lugar de la eficacia o el lugar de la satisfacción, por citar algunos. Éstos pueden emplearse en una serie de situaciones comunicativas propiamente empresariales, del modo como vamos a ejemplificar en lo que sigue. Asimismo, haremos corresponder una propuesta de actualización de estos motivos conversacionales que ofrecemos a modo de ejemplos.

³¹¹ Tengamos en cuenta que entre estos dos lugares citados, la cantidad y la cualidad, existe un tipo de relación de proporción inversa, en términos generales, puesto que el aumento de la cantidad puede conllevar, aunque no necesariamente, a la disminución de la calidad.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

LUGAR	SITUACIÓN COMUNICATIVA	APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL
Cantidad	Reunión de planificación laboral; Reunión para el establecimiento de relaciones con otras empresas, etc.	Necesidad de aumento de producción; compromiso para el aumento de producción; aumento de ganancias, etc.
Cualidad	Presentación de un nuevo producto o servicio; Reunión con la plantilla de operarios, etc.	Producción de mayor calidad o con mayor rapidez; mejoras laborales; mejora en las relaciones extra-empresariales, etc.
Beneficio	Reunión con directivos de nuevas empresas interesadas; Reunión con inversores; Entrevista con candidatos a la empresa, etc.	Beneficios económicos (más ganancias en menos tiempo); beneficios laborales (no excesos en el horario laboral); beneficios personales (experiencia laboral, ascenso salarial o laboral), etc.
Eficacia	Reunión externa para promoción y presentación de la empresa o de sus productos; Reunión con plantilla operarios, etc.	Necesidad y compromiso en la eficacia productiva y laboral; eficacia organizativa; eficacia directiva; eficacia comunicativa, etc.
Satisfacción	Reunión interna con todos los cargos subordinados a la dirección general (otros directivos menores,	Muestra del grado de satisfacción entre los clientes; muestra del grado de satisfacción

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	analistas, empleados, etc.). Reunión externa con otras empresas colaboradoras, etc.	entre los integrantes de la empresa; petición de propuestas para la mejora del funcionamiento de la empresa y para logra más satisfacción, etc.
--	--	---

Pasaremos inmediatamente a tratar sobre el resto de las *partes artis*, según su actualización por parte del directivo empresarial. De esta forma, hemos de advertir que, dado el carácter propiamente comunicativo de las operaciones retóricas que vamos a tratar a continuación, tendremos en cuenta también ciertas aportaciones pragmáticas, que contribuirán a esta propuesta del modo como vimos más arriba.

5.4.3. *Dispositio*

Así, hallado el tema del que se va a tratar y, en consonancia, los argumentos más convenientes, pasaremos ahora a la fase de la ordenación del discurso, esto es, a trazar el plan discursivo. Esta operación es la que, según lo que hemos visto más arriba, en griego sería denominada como *taxís, oikonomia*, y en latín *dispositio*.

Tal y como cabe suponer, son muchos y muy variados los criterios a los que puede obedecer la ordenación y estructuración del discurso en cuestión, no obstante nosotros nos vamos a remitir a la teoría retórica que hace corresponder este proceso de ordenación con las llamadas *partes orationis* para la presentación de las cuales, debido a que varían en número y definición según los autores, vamos a seguir a Quintiliano (1997, III, 9, 1) y su división en exordio; narración; demostración; refutación; conclusión, teniendo en cuenta otras contribuciones al respecto que puedan resultar enriquecedoras, en ciertos momentos de nuestra propuesta.

5.4.3.1. Exordio

El exordio (gr. *Prooimion*, lat. *exordium, principium, prooemium*) es concebido como la introducción al discurso cuya función, según Quintiliano, es la siguiente: “La finalidad de la introducción no es otra que disponer al oyente de modo que lo tengamos a nuestra voluntad en las demás partes del discurso” (Quintiliano, 1997, IV, 1, 5). En consecuencia, esta tarea inicial de ganarse o captar

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

la atención del auditorio, en el caso del discurso producido por el directivo empresarial, puede materializarse de formas diferentes dependiendo, en muchas ocasiones, de la situación comunicativa y del contenido del discurso.

Con la intención de poner en evidencia estas diferencias, según las variantes a las que hemos aludido, traeremos a colación una serie de ejemplos:

SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL	TIPO DE AUDITORIO	EJEMPLO DE EXORDIO
Reunión de trabajo (con el fin de estructurar u organizar la plantilla).	Interno: conocido y de confianza.	<p>“Como es necesario que hagamos cada X tiempo...”.</p> <p>“Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, y las vuestras propias...”.</p> <p>“Con el fin de recordar cuál es nuestro trabajo en la empresa...”.</p>
Reunión de crisis (con el fin de dar una rápida solución).	Interno: muy próximo, conocido y de confianza.	<p>“La situación que estamos viviendo requiere una respuesta conjunta, rápida y eficaz...”.</p> <p>“En las situaciones de crisis es donde se mide la competencia de un responsable empresarial y todos lo somos...”.</p>

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Presentación de un nuevo producto a una empresa interesada y conocida.	Externo: atento, conocido, interesado.	<p>“Ya conocen la calidad que define toda la gama de nuestros productos...”.</p> <p>“No les sorprenderá nuestra genial aportación al mercado...”.</p> <p>“Acostumbrados a que siempre correspondamos a sus intereses...”.</p>
Visita de una empresa no conocida interesada en invertir.	Externo: crítico, desconfiado, escéptico.	<p>“Como todos nuestros inversores coinciden en admitir...”.</p> <p>“Reconocida por todos nuestra labor, la calidad de nuestros productos y nuestra eficacia productiva...”.</p> <p>“Precisamente en este momento de idónea situación económica que estamos atravesando en nuestra empresa...”.</p>

Queda puesta en evidencia la necesidad de realizar un examen minucioso sobre qué tipo de situación comunicativa es en la que se va a ver inmerso el directivo empresarial, así como el tipo de auditorio al que ha de enfrentarse. De éste, lo que interesa saber es: cuál es su interés; qué le mueve a escuchar; qué necesidades tiene; si es más o menos conocido, etc.

No puede pasar inadvertido, además, que las primeras palabras de un discurso son las de más importancia si tenemos en cuenta que es, precisamente, durante los primeros momentos de un discurso cuando el auditorio extrae las primeras, y definatorias, conclusiones sobre el resto de la intervención.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Dependiendo del tipo de conclusiones que se saquen, ya sean positivas o negativas, la atención que reciba el resto de la exposición será menor o mayor.

5.4.3.2. Narración

Si continuamos con nuestra propuesta orientada a la ordenación del discurso empresarial, según la teoría retórica, no pueden pasar inadvertidas las siguientes palabras de Quintiliano: “Es muy natural y debe ocurrir con la mayor frecuencia que, una vez esté preparado el juez por medio de lo que antes hemos dicho, se declare la cosa sobre la que habrá de pronunciar su sentencia: esta es la Narración” (gr. *Diêgêsis*, lat. *narratio*) (Quintiliano, 1997, IV, 2, 1).

Las recomendaciones que mejor se ajustan al objetivo de elaborar un discurso eficaz y, por lo tanto, persuasivo, son las que la Retórica ha denominado *virtutes narrationis* y que nosotros hemos aludido más arriba concretadas, de modo como lo haría Cicerón en: brevedad (gr. *Suntomia*, lat. *breuis*), claridad (gr. *Saphêneia*, lat. *dilucida, lucida, aperta, perpicua*) y verosimilitud (gr. *Pithanotês*, lat. *ueri similis, probabilis, credibilis*) (Cicerón, 1997: 82). Este planteamiento que muestra la necesidad de recurrir a dichas características del discurso, ha sido también subrayado por parte de la teoría pragmática, en concreto, en la contribución de Grice y su Principio de Cooperación dividido en las cuatro Máximas conversacionales correspondientes (Máxima de Calidad, Máxima de Cantidad, Máxima de Relación, Máxima de Modo), tal y como vimos en la cuarta parte de nuestro estudio. Traer a colación en este punto, y al hilo del tratamiento de las *virtutes narrationis* en relación con el discurso del directivo empresarial, las Máximas conversacionales nos permite prever que en la intervención del directivo se puedan dar situaciones de intercambio comunicativo o interacción no previstas, como sabemos, en la teoría clásica que describe la Retórica, pero que nosotros tenemos en cuenta al incorporar la contribución de las teorías pragmáticas a nuestra propuesta de instrucción, admitiendo, consecuentemente, que tratamos sobre un tipo de discurso y actualización comunicativa en consonancia con la actualidad y que, por lo tanto, se ha de adherir a las necesidades comunicativas del orador de hoy.

Si ahondamos en cada una de ellas debemos de empezar por una exigencia, muchas veces implícita, que se le requiere al orador en su intervención, a saber, la **brevedad**. Y es que, en realidad, no excederse en detalles superfluos, ni vagar en

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

ideas remotas puede conseguir la buena disposición del auditorio, la fácil comprensión del discurso, al tiempo de que resulta más factible su memorización por parte del orador. Esta virtud, además, puede aparecer adelantada al inicio del discurso, y por ende incluida en el exordio, de manera que se atraerá más, si cabe, la atención del auditorio.

Con respecto a la **claridad**, en este caso expositiva, parece recomendable que el orador, directivo empresarial, precise de forma contundente las partes de las que va a constar la narración (inicio, desarrollo y final), así como los contenidos que se van a hacer corresponder con cada una de ellas. Asimismo, consideramos oportuno que, en el transcurso de la narración, se integren ejemplos y enumeraciones, siendo ambos recursos los que amenizan, hacen más próximo y materializan el discurso, por lo que su entendimiento se hace más factible.

Los beneficios que comporta esta claridad expositiva, combinada con la brevedad ofrecida en cada una de las partes, tiene como resultado la comprensión del discurso por parte del auditorio en cuestión, así como la finalidad buscada por el directivo empresarial en su función de orador, a saber, la persuasión del auditorio.

Finalizamos esta serie de recomendaciones sobre la narración, en este caso aludiendo a la necesidad de dar **verosimilitud** al discurso. También el desarrollo de esta virtud fue tratada más arriba, pero, en esta traslación que estamos proponiendo de la teoría retórica al discurso producido por el directivo empresarial, podríamos aplicarla advirtiendo de las malas consecuencias que puede tener, por ejemplo, hablar de un aumento en los beneficios sin que éste se haya producido; aumentar considerablemente, en el contenido del discurso, la plantilla de trabajadores o el número de producciones sin que esto se corresponda con la realidad; así como incrementar injustificadamente la calidad de los productos. Como podemos comprobar, el empleo del lugar de la cantidad y la cualidad (los cuales veíamos con anterioridad) ha de darse con mucha cautela, atendiendo siempre a la realidad y objetividad, y sin querer impresionar al auditorio en cuestión con datos de ninguna fiabilidad.

5.4.3.3. Demostración

Pasaremos al tratamiento de la que hemos denominado, siguiendo a Quintiliano, demostración (gr. *Pistis*, *apodeixis*, lat. *probatio*, *confirmatio*). En este

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

punto de lo que se trata, fundamentalmente, es de establecer la credibilidad de aquello que defiende el orador. Para ello, nos parece conveniente recordar la utilidad de aquellos lugares, comunes y propios, que, en consonancia con el tema a desarrollar, han sido previamente seleccionados por el directivo empresarial, en este caso, haciendo especial incidencia en los argumentos o lugares que hemos estimado como propios del discurso empresarial y que puede producir su directivo, aunque no sean exclusivos de estos discursos³¹².

Además, en este punto, nos parece que la aplicación de las llamadas *virtutes narrationis* (claridad, brevedad y verosimilitud) en cuanto a la redacción de los argumentos que atestiguan el tema seleccionado, no podrían sino aportar gran credibilidad y, por ende, ayudarían para la consecución de la persuasión del auditorio.

La exposición de dichos argumentos, además, puede venir acompañado de ciertos razonamientos que hagan más convincente la intervención del directivo empresarial. Así, de entre las tipologías de razonamientos que nos parecen más adecuadas, consideramos que la que presenta Leggett, y que nosotros traeremos a colación en estos momentos sólo mediante su cita dado que ya fue desarrollada más arriba, es una de las más apropiadas para este tipo de discurso. Estos razonamientos eran: “Razonamiento mediante ejemplos”; “Razonamientos mediante señales”; “Razonamientos mediante una causa”; “Razonamientos mediante la analogía”.

Asimismo, otra sugerencia que resulta conveniente tener en cuenta en lo referente a la confirmación de los argumentos dados, ésta de orden psicológico, es la necesidad de mostrar entusiasmo en la expresión de los mismos. Se hace necesario que el auditorio verifique la autenticidad de los argumentos que expone el directivo empresarial con el fin de defender una idea, y esto depende, en buena medida, del tono, la actitud, y en definitiva, el carácter (*ethos* externo) que el orador demuestre en la transmisión de su discurso persuasivo.

En esta recomendación nuestra, que, por otra parte, aparece recogida en multitud de manuales divulgativos, y que se concreta en el mantenimiento de una

³¹² Hemos de aclarar que nos estamos refiriendo aquí al tipo de argumentos que Aristóteles, en su *Retórica* considera como propiamente retóricos. Omitimos, por lo tanto, el análisis y estudio de ciertos argumentos de tipo extrarretóricos, como podrían ser, en el caso que nos ocupa, la presentación de ciertos documentos que prueban: los beneficios obtenidos o su ascenso, el aumento de la producción por parte de la empresa, el aumento de la plantilla; o bien, la presentación de un producto de nueva producción; incluso traer a colación el testimonio de clientes agradecidos con la empresa, de trabajadores satisfechos por sus condiciones laborales, etc.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

actitud de entusiasmo en el momento de producir su discurso el orador, implica, como hemos dicho, a la Psicología en tanto que ciencia cuyas propuestas, como la que vimos del anclaje, pueden hacer que el orador, en el momento de proceder al desarrollo de su discurso transmita dicha actitud de positivismo y, consecuentemente, pueda expandirla entre el auditorio presente.

5.4.3.4. Refutación

La refutación (gr. *Lusis*, lat. *refutatio*, *confutatio*) es definida por Cicerón como “(...) la parte del discurso en que las pruebas de los adversarios son atenuadas [o rebajadas] o debilitadas con nuestros argumentos” (Cicerón, 1997: 164). Esto es lo que en los libros de divulgación encontrábamos a modo de sugerencias para hacer frente a las posibles objeciones que podrían presentarse por parte del auditorio.

Desde nuestro punto de vista, esta debilitación de las argumentaciones presentadas por el auditorio tendrían cabida en el discurso del directivo empresarial una vez expuesta su argumentación y, por lo tanto, en el momento dedicado a la intervención del auditorio, si es que esto estuviese programado, “(...) primeramente hay que fundamentar nuestros argumentos, y después se han de refutar los que se oponen a los nuestros” dice Quintiliano (1997, V, 8, 53). La previsión de esa intervención por parte del auditorio, nos llevaría a admitir la posibilidad de una situación, en cierto modo, interactiva. No obstante, y reafirmando nuestra conclusión de que la teoría retórica clásica y, por lo tanto, las recomendaciones y sugerencias que la integran, tiene como principal objetivo al futuro, orador, todas las citas que traigamos a colación en este apartado, procedentes de Cicerón y Quintiliano, fundamentalmente, nos servirán para diseñar nuestra propuesta formativa especialmente concebida para el directivo empresarial haciendo, consecuentemente, las reformulaciones y adaptaciones de dicha teoría que consideremos pertinentes. No obstante, no podemos pasar por alto, en esta fase discursiva en concreto, ciertas aportaciones que se adhieren al dominio de la teoría pragmática, como la que representa el Principio de Cooperación de Grice y que hemos concretado más arriba en: “Haga usted su contribución a la conversación tal y como lo exige, en el estadio en que tenga lugar, el propósito o la dirección del intercambio que usted convenga” (Grice, 1995: 516).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Adentrándonos ya en los planteamientos retóricos que se han hecho en consonancia con esta operación retórica, pasaremos a definir, en primer lugar, qué es lo que puede ser motivo de refutación, siguiendo a Cicerón, y en segundo lugar cómo se puede llevar a cabo dicha refutación, según la teoría que, al respecto, desarrolla Quintiliano.

Así, Cicerón, teniendo en cuenta que su teoría se orienta especialmente hacia el discurso judicial, hace la siguiente enumeración de aspectos refutables:

Rechazamos alguna de las premisas aceptadas si negamos la credibilidad de lo que presentan como tal; si mostramos que una comparación que nuestros adversarios consideran válida es errónea; si interpretamos de manera diferente una sentencia o la rechazamos por completo; si negamos valor a lo que nuestros adversarios consideran como prueba o si refutamos una o ambas partes de un dilema, si mostramos que es falsa una enumeración o que una inferencia simple no está bien fundada (Cicerón, 1997: 163-164).

En realidad, no importa tanto hacer un exhaustivo análisis sobre todo aquello que se presta a ser refutado en el contexto del discurso empresarial pronunciado por el directivo empresarial, como tener en cuenta el procedimiento a seguir. Tal y como adelantábamos con anterioridad, para tratar este punto sobre cómo proceder a la refutación, vamos a traer a colación algunas de las recomendaciones que hace Quintiliano en su obra.

La primera de ellas queda formulada de la siguiente manera: “(...) importa muchísimo tanto lo que haya aducido la parte contraria como el modo con el que lo hace” (Quintiliano, 1997, V, 13, 4). Según esto, para el directivo empresarial no puede pasar inadvertido ni la materia tratada ni tampoco la forma como ésta se presenta. Con esta recomendación se insta a analizar a qué criterio es al que obedece la objeción realizada, es decir, por ejemplo, con respecto al tema se ha de comprobar: si se trata de un tema superficial y de escasa importancia, si saca a relucir una debilidad de la empresa, si implica a varias personas, si enaltece alguna de las propiedades de la empresa, si contradice las propias palabras del directivo empresarial, si las corrobora, etc. incluso el propio Quintiliano advierte más

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

adelante, como otra modalidad a tener en cuenta, “(...) si aquello, a lo que hemos de dar respuesta, pertenece propiamente al proceso judicial, o si se ha introducido desde fuera del litigio” (Quintiliano, 1997, V, 8, 4). Como hemos apuntado con respecto a Cicerón, y también en el caso de la teoría desarrollada por Quintiliano, existe en estas obras la tendencia a vincular la propuesta pedagógico-retórica hacia el discurso judicial, no obstante, trasvasada esta última sugerencia a las condiciones del discurso empresarial, habría que advertir sobre la necesidad de comprobar si la objeción que se ha sacado a relucir viene al hilo de la cuestión que está desarrollando el directivo empresarial o si, por el contrario, tiene que ver con otras cuestiones lejanas a las desarrolladas por él en estos momentos.

En lo concerniente al modo de intervenir el auditorio, no se han de pasar por alto ciertos detalles que lo definen como una intervención que se caracteriza por su tono altanero, de reproche, de solidaridad, de soberbia, de dominio, amistoso, de recomendación, etc. Una de las finalidades que puede conllevar tener en cuenta este aspecto es la que después indica Quintiliano: “(...) que se citen sus mismas palabras si habló con menguada eficacia, pero si se sirvió de un discurso mordaz y vehemente, manifestemos nosotros la misma cosa con palabras nuestras más suaves” (Quintiliano, 1997, V, 8, 25).

De todo ello, como cabe imaginar, depende el tipo de refutación que el directivo empresarial tenga que llevar a cabo. No obstante, ésta es sólo la primera de las recomendaciones que hace Quintiliano, a continuación presentamos el resto.

Así, en el caso de que sean varias las objeciones que, a modo de argumentos, aparecen opuestas al orador, éste habrá de plantearse si “(...) debemos proceder simultáneamente contra muchos argumentos o refutarlos uno por uno” (Quintiliano: 1997, V, 8, 11). El mejor modo de proceder lo revela el calagurritano más adelante haciendo ver que todo depende de la calidad de los argumentos contrarios:

Atacamos muchos de ellos a un mismo tiempo, si son tan débiles que pueden ser igualmente destruidos, o de tanto gravamen que no convenga “poner en pie” –acercarse- a cada uno de ellos: pues en este caso hay que oponerse “a cuerpo entero” y, por así decirlo, luchar en ataque frontal (Quintiliano, 1997, V, 8, 11).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Por último, hace ver Quintiliano, no habrá de emplearse el orador en demasía si de lo que se trata es de algo “(...) evidentemente contradictorio, superfluo e insensato³¹³” (Quintiliano, 1997, V, 8, 16), incluso, si se tratase de algo falso, puesto que “(...) bastaría con negarlo” (Quintiliano, 1997, V, 8, 15).

Por nuestra parte, y remitiéndonos a la teoría desarrollada más arriba, nos parece que las vías que ofrecía Ortega Carmona con finalidad en la respuesta a una objeción, pueden formar parte de una propuesta instructiva y, en consecuencia, ser un recurso de utilidad para el directivo empresarial. Dado que ya hemos aludido por extenso a dichas vías, en este punto sólo vamos a mencionarlas: “Vía de la contrapregunta”; “Vía de la devolución”; “Vía de la apertura”; “Vía de la anticipación”; “Vía de la ventaja-desventaja”; “Vía del Sí, pero”; “Vía de la provocación”; “Vía de la dilación”; “Vía de los cálculos”; “Vía de la dispersión”; “Vía retórica”; “Vía del acoso”.

Asimismo, si para la confirmación de la propia argumentación del orador veíamos que era necesario que éste mostrase una actitud que se definiese por el entusiasmo, en el caso de la refutación nos parece conveniente que el orador demuestre aquella actitud que nosotros hacíamos notar más arriba como intrínseca a ese rol profesional, esto es, la confianza y la seguridad en sí mismo. De esta forma, estimamos que en ésta, más que en ninguna de las fases relativas a la producción y pronunciación del discurso, es en donde el directivo empresarial ha de mostrarse firme en sus palabras, seguro en sus conclusiones y confiado en sus decisiones. Tengamos en cuenta que es, precisamente, en la refutación en donde más se pone a prueba la autenticidad y la entereza, profesional y personal, de un cargo de tanta importancia como es el de directivo, puesto que es en este punto en el que sus palabras y sus hechos son expuestos al juicio crítico de los componentes de su auditorio, variando el grado de “amenaza” al respecto según quiénes sean dichos componentes y su criterio hacia el directivo y lo que éste representa (imaginemos el grado de oposición que habría entre el auditorio si se trata, por ejemplo, de ciertos integrantes de empresas de la competencia; integrantes de la propia empresa aquejados por las condiciones laborales de ésta, etc.).

³¹³ Este tipo de argumentación, a la que incluso el orador puede menospreciar, también aparece en la teoría de Cicerón referida de la siguiente manera: “La argumentación será defectuosa si es completamente falsa, común, banal, intranscendente, remota, mal definida, controvertida, evidente, inaceptable, deshonesto, ofensiva, perjudicial, inconsistente o favorable al contrario” (Cicerón, 1997: 171).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Con esta referencia a la imagen que ha de dar el directivo empresarial, precisamente en un momento de, supuesta, interacción comunicativa, nos parece conveniente traer a colación las recomendaciones realizadas por Lakoff (1998), Leech (1998) y, conjuntamente, Brown y Levinson (1987), con respecto a la cortesía, y que nosotros aludíamos en la presentación de las contribuciones pragmáticas útiles para la elaboración de una propuesta de formación como la que estamos realizando.

Tengamos en cuenta que el mantenimiento de una actitud cortés, aún cuando la situación pueda mostrarse adversa para el directivo empresarial según lo propuesto en la intervención del auditorio, puede ser garantía de éxito discursivo y, por lo tanto, le puede permitir al orador en cuestión estar más próximo de la finalidad persuasiva que pretende.

5.4.3.5. Conclusión

Llegados a este punto, sólo nos queda por tratar la conclusión (gr. *Epilogos*, lat. *peroratio, conclusio*). Esta *parte orationis* está orientada a la enumeración de los hechos tratados a lo largo de toda la exposición con dos finalidades más inmediatas, a saber, la de refrescar la memoria de todos los integrantes del auditorio y, por otro lado, la de poner ante los ojos del auditorio el plan general al que obedece el discurso pronunciado.

Para la satisfacción de estos dos objetivos, Quintiliano recomienda el empleo de la enumeración, únicamente referida a los principales puntos de los que ha constado la intervención del orador, sin olvidar la necesidad de proceder de forma breve y distinta a como lo hemos hecho con anterioridad, es decir, “(...) cuanto parece digno de enumeración, ha de exponerse con cierta ponderación, realzarlo con pensamientos convenientes y en todo caso comunicarle variedad por medio de las figuras o recursos del lenguaje” (Quintiliano, 1997, VI, 1, 2), lo cual justifica más adelante el calagurritano mediante las siguientes razones: “(...) no hay, por lo demás, cosa más aborrecida que esa forma de literal repetición como si no se tuviese confianza alguna en la memoria de los jueces” (Quintiliano, 1997, VI, 1, 2).

Además de la importancia que tiene dejar claro en este punto cuáles son las cuestiones más relevantes que se han tratado en el discurso, según las pretensiones del orador, desde nuestro punto de vista las palabras finales, habida cuenta de su

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

trascendencia, las habrá de calcular muy bien el directivo empresarial, de nuevo, advirtiéndole qué tipo de auditorio es al que se dirige y qué tipo de situación comunicativa es de la que se trata. Estas necesidades comunicativas, por lo tanto, son las mismas que hemos visto en el caso del exordio o proemio aunque, bien es verdad que las pretensiones que se persiguen en cada una de estas *partes orationis* son muy distintas puesto que, si bien en el caso del inicio del discurso lo que se busca es captar la atención del auditorio con finalidad en la continuidad de su atención a lo largo de toda la exposición, en el caso que nos ocupa, la conclusión, de lo que se trata es de que el auditorio pueda retirarse con una serie de ideas claras que, precisamente, son las que se hacen corresponder con aquellas que el orador quiere transmitirles y, en consecuencia, con las que pretende persuadirles.

Dado el parecido, por su grado de complejidad, de estas dos partes del discurso, vamos a reproducir, de nuevo, un cuadro en donde exponamos unos ejemplos, variados, de tipos de auditorios y situaciones comunicativas a las que habrá de enfrentarse el directivo empresarial, así como unas propuestas de conclusión que, a modo de ejemplo, les haremos corresponder.

SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL	TIPO DE AUDITORIO	EJEMPLO DE CONCLUSIÓN
Reunión de trabajo (con el fin de estructurar u organizar la plantilla).	Interno: conocido y de confianza.	<p>“Sólo me queda animarles a continuar con el trabajo”.</p> <p>“Dicho todo esto, vamos todos a trabajar”.</p> <p>“Si no hay nada más, manos a la obra”.</p>
Reunión de crisis (con el fin de dar una rápida solución).	Interno: muy próximo, conocido y de confianza.	<p>“Confío en su valiosa ayuda en esta excepcional situación”.</p> <p>“Trabajaremos todos juntos para salir de esta situación”.</p>

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

		“Agradezco su respuesta y su ánimo para solventar estos problemas tan puntuales”.
Presentación de un nuevo producto a una empresa interesada y conocida.	Externo: atento, conocido, interesado.	“El producto, por lo tanto, cumple todos los requisitos, sean del tipo que sean”. “Novedad, calidad, y buen precio son virtudes que reúne este producto”. “Creo que la calidad del producto habla por sí sola”.
Visita de una empresa no conocida interesada en invertir.	Externo: crítico, desconfiado, escéptico.	“En esta empresa, el trabajo de hoy es beneficio para el mañana”. “Responsabilidad, seriedad y beneficios, éste es el lema de nuestra empresa”. “Me enorgullece estar al frente de una empresa como ésta en la que son satisfechos los intereses de todos nuestros clientes”.

También en esta parte del discurso se han de tener en cuenta aspectos incidentes de carácter psicológico los cuales están bastante cercanos a los perseguidos en el exordio o inicio del discurso. Esta necesidad es reconocida por Quintiliano a partir del establecimiento de su teoría sobre la necesidad de provocar los afectos del auditorio tanto en el exordio como en la conclusión, incluso admitiendo mayor libertad y amplitud en esta última *parte orationis*.

Aunque, al parecer de ciertos autores, la excitación de los afectos tiene su propio lugar dentro del “proemio” y del “epílogo”, en los que ciertamente se usan con la mayor frecuencia, también se

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

admiten, sin embargo, en otras partes del discurso, si bien durante menos tiempo, de suerte que el efecto sumo de los sentimientos ha de ahorrarse para ambos. Aquí, en estos dos, si es que debe hacerse en lugar alguno, está permitido abrir todos los manantiales de la elocuencia (Quintiliano, 1997, VI, 1, 51).

A nuestro parecer, en el caso del discurso producido por el directivo empresarial, en tanto que orador, también se habrá de procurar el surgimiento, o incremento, de diferentes sentimientos o afectos (*pathos*), siempre dependiendo del auditorio y la situación comunicativa. De esta forma, si tenemos en cuenta el cuadro que, a modo de ejemplo, hemos traído a colación más arriba en relación con nuestras propuestas de Exordio y Conclusión, se podría hacer la siguiente correspondencia:

SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL	TIPO DE AUDITORIO	SENTIMIENTO QUE SE HA DE CREAR EN EL AUDITORIO
Reunión de trabajo (con el fin de estructurar u organizar la plantilla).	Interno: conocido y de confianza.	Ánimo, dominio y capacidad.
Reunión de crisis (con el fin de dar una rápida solución).	Interno: muy próximo, conocido y de confianza.	Unidad, capacidad y control.
Presentación de un nuevo producto a una empresa interesada y conocida.	Externo: atento, conocido, interesado.	Acierto, admiración e interés.
Visita de una empresa no conocida interesada en invertir.	Externo: crítico, desconfiado, escéptico.	Grandeza, interés y confianza.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.4.4. *Elocutio*

De esta forma llegamos al tratamiento de la *elocutio*, asumida esta fase de la Retórica como la correspondiente a la expresión y, en consecuencia, al estilo que define el discurso.

Conocida la variedad con la que se puede abordar esta cuestión, nosotros la vamos a plantear, inicialmente, teniendo en cuenta tres *virtutes* que vamos a entresacar de la teoría expuesta por Quintiliano, la claridad (*perpicuitas*), el ornato (*ornatus*) y la colocación correcta de las palabras (*aptus conlocata*³¹⁴) (Quintiliano, 1997, VIII, 1, 1). Estas tres virtudes, como veremos, las consideramos que habrán de regirse siempre por ese principio fundamental que nosotros vinculábamos con todas las *partes artis* al inicio de su tratamiento, esto es, el *aptum*.

En segundo lugar, haremos las oportunas apreciaciones en consonancia con el estilo que más se ajusta a las producciones discursivas del directivo empresarial. En este caso, seguiremos la teoría desarrollada al respecto por Cicerón.

5.4.4.1. Las tres *virtutes* de la expresión

5.4.4.1.1. La claridad

Comenzaremos por la **claridad**, propiedad ésta de la que ya hemos hablado al respecto de la narración, a pesar de que en aquel punto nos hemos referido, sobre todo, a la necesidad de mantener esta virtud en lo concerniente al manejo de los conceptos tratados y, en el caso que nos ocupa, la veremos en consonancia con la expresión. Así, en la aplicación de esta virtud a la elocución, nos parece conveniente advertir sobre la necesidad de proceder mediante una expresión clara, sin ambigüedades, comprensible y adecuada (*aptum*) a la situación comunicativa o contexto (físico y personal, del modo como lo definíamos más arriba). De esta

³¹⁴ Como puede intuirse, nos estamos refiriendo en este punto a las cualidades que han de corresponderse con las palabras, configuradas éstas a modo de agrupación o sintagma, por lo que advertimos de que no nos detenemos sobre las propiedades que han de procurarse en las palabras, a nivel individual. Del mismo modo, omitimos en este punto el tratamiento de cuestiones estrictamente gramaticales, del tipo de la concordancia morfo-sintáctica, las cuestiones relativas a la derivación o sufijación, las recomendaciones que tratan sobre aspectos relativos a las categorías gramaticales, etc., tal y como hemos visto que hacían los manuales divulgativos, puesto que consideramos de mayor entidad y más acorde con nuestros propósitos la formulación de una propuesta que, a todos los niveles, tenga como finalidad la de enseñar a elaborar un discurso eficaz por persuasivo.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

forma, se habrá de evitar caer en excesos expresivos que provoquen “ruidos” en el entendimiento y comprensión del discurso por parte del auditorio.

Con gran acierto define Quintiliano esta virtud que se le exige al orador:

Tengamos nosotros la “claridad” como la virtud principal de la expresión, la propiedad de las palabras, su recta ordenación, el final de la frase no diferido en exceso, que nada falte ni sea superfluo: así merecerá nuestro modo de decir y estilo la aprobación de los entendidos, y será claro para los que carecen de estos conocimientos (Quintiliano, 1997, VIII, 2, 22).

5.4.4.1.2. El ornato

Nos referiremos ahora al **ornato** expresivo sin perder de vista que nos estamos refiriendo a las posibilidades con las que cuenta un directivo empresarial para la elaboración y producción de su discurso y que, por ende, habremos de ajustarnos a la realidad que define sus necesidades comunicativas.

Para la presentación de estos recursos que permiten la expresión ornada, nos vamos a centrar en la distribución que de ellos hace, sobre todo, Quintiliano, teniendo en cuenta las contribuciones al respecto de Aristóteles y Cicerón.

De esta forma, la primera distinción a la que habremos de proceder es la que se corresponde con la diferencia entre tropos (gr. *Tropoi*, lat. *tropi*) y figuras (gr. *Skhêmata*, lat. *figurae*) para, en lo que sigue, hacer las pertinentes divisiones correspondientes al tratamiento de éstas últimas, a pesar de los escasos límites existentes entre las figuras y tropos, tal y como hicimos notar más arriba.

Con la finalidad de ajustar la teoría desarrollada al objetivo de formación en habilidades comunicativas del profesional de la empresa, haremos corresponder muchos de los recursos que traigamos a colación, con la(s) situación(es) comunicativa(s) que se le pueden hacer corresponder a este profesional, y con el modo como se podría llevar a cabo su posible actualización. No obstante, y al igual que hacíamos ver con anterioridad, todas estas correspondencias las planteamos a modo de ejemplo, de manera que admitimos la existencia de otras situaciones en las que pueden utilizarse los recursos citados, así como otros modo de actualización. Los que nosotros presentamos aquí son, tan sólo, los que consideramos como más adecuados y propicios.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.4.4.1.2.1. Empleo de tropos

De entre los tropos, Quintiliano hace ver que “(...) unos se toman por razón del significado, otros por adorno de la expresión” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 1). En consecuencia, los que se hacen corresponder con esa tipología que se da por razón de su significado se pueden sintetizar con la siguiente enumeración: la metáfora, la sinécdoque, la metonimia, la antonomasia, la onomatopeya y la catacrexis.

TROPO	BREVE DEFINICIÓN³¹⁵	EJEMPLO DE APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL
Metáfora	“ <i>Traslatio</i> ” (...). “Se traslada un nombre o un verbo del lugar, donde ocupa su significación propia, a otro en el cual o falta el propio nombre o el nombre trasladado es mejor que el propio (...). Pero en su conjunto la metáfora es una comparación más breve, y se distingue de ella en que la semejanza contiene una comparación con la cosa, que queremos expresar, mientras ésta, la metáfora, se dice en un lugar la misma cosa” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 9).	Todas las situaciones comunicativas. Entre las metáforas más frecuentes, caben destacar: “Una trayectoria de esplendor”; “Una empresa comprometida”; “Un espíritu emprendedor”, etc.
Sinécdoque	“Puede dar variedad al discurso, de suerte que en una cosa podamos pensar en muchas, en una parte la totalidad, en la especie el género, en lo antecedente lo siguiente, o también todas éstas al contrario...” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 19).	Especialmente orientado a las conversaciones de promoción de la empresa: “Nuestra organización” (por cada uno de los constituyentes de la misma); “El producto que se elabora en esta

³¹⁵ Advertimos de que la definición de todos los tropos que estamos trayendo a colación, ya sean tomados por razón de su significado, ya lo sean como adorno de la expresión, así como su tipología, la hacemos corresponder con la teoría desarrollada por Quintiliano.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

		empresa” (sin concreción en el tipo de producción); “La mano de obra” (por el trabajo del obrero), etc.
Metonimia	“Poner un nombre por otro nombre” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 23).	Situaciones variadas: “Tomar un X (<i>nombre de la marca</i>) es un placer” (marca por el producto); “Ciertos desajustes económicos” (por gastos); “El número uno en ventas” (en lugar del producto y en una situación previa a su venta).
Antonomasia	“Poner algo en lugar de un nombre (...) tanto por medio de un <i>epíteto</i> , como a partir de esas notas, que en cada caso son también rasgos principales” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 29).	Se empleará sobre todo en las reuniones de organización y planificación laboral, por ejemplo se dirá: “Los analistas” (denominación de su labor profesional por sus nombres).
Onomatopeya	“La invención de un nombre nuevo (...) acomodando el sonido de la palabra a impresiones de los sentidos” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 31).	De escasa o nula actualización en la comunicación empresarial, dadas las necesidades de naturalidad y claridad.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Catacresis	“(…) el tropo, que a cosas que no tienen denominación propia, les acomoda el nombre que está más cercano a lo que se quiere decir” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 34).	De escasa o nula actualización en la comunicación empresarial, dadas las necesidades de naturalidad y claridad.
------------	--	---

Pasaremos ahora a tratar el resto de tropos que, según la distribución que realiza Quintiliano en tropos por razón de significado y tropos por adorno de la expresión, eran mencionados más arriba y que son los siguientes: el epíteto, la alegoría, el enigma, la ironía, la perífrasis, el hipérbaton y la hipérbole. De entre todos ellos, vamos a descartar el estudio del enigma, la perífrasis y el hipérbaton puesto que, dada su finalidad de ampliación y de hacer más complejo o adornado, ya sea el contenido o la expresión del discurso en el que se integran, consideramos que no se pueden hacer corresponder con los imperantes comunicativos del directivo empresarial, el cual debe apostar por la fácil comprensión y el fácil entendimiento de su discurso por parte del auditorio.

Con respecto a los restantes tropos enunciados, vamos a proceder del mismo modo como hicimos con los anteriores.

TROPO	BREVE DEFINICIÓN	EJEMPLO DE POSIBLE ACTUALIZACIÓN
Epíteto	“Adición que en recta equivalencia llamamos nosotros <i>adpositum</i> y algunos <i>sequens</i> (lo siguientes). Los poetas lo usan con más frecuencia y con más libertad (...). En el orador es superfluo, si no produce algún efecto” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 40).	Sobre todo en situaciones en las que se quiera resaltar las propiedades de un producto, de la empresa, del funcionamiento de ésta, etc. “El más alto éxito”; “Óptimos beneficios”; “La más grata confianza”, etc.
Alegoría	“Pone ante nuestros ojos una cosa en las palabras y otra en su sentido, o también a veces el sentido contrario” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 44).	De empleo más propicio en situaciones comunicativas en las que se ha de constatar algún tipo de crisis, también

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

		cuando se trata de reuniones de distribución laboral, en el caso de incremento del horario laboral, etc. Se empleará, por lo tanto, en ocasiones en las que se tengan que atenuar las consecuencias de una situación que pueda considerarse, al menos al inicio, en perjuicio del auditorio concreto.
Ironía	“Se muestran cosas contrarias (...). Los romanos la llaman <i>inlusio</i> (mofa). Se la reconoce, o por el modo de decir o tono, o por la persona, o por la naturaleza de la cosa; pues si alguna de estas cosas contradice a lo que suenan las palabras, es claro que lo que quiere decirse es distinto a lo que realmente se ha dicho (...). En el uso de la «ironía» está permitido desacreditar a uno fingiendo una alabanza y alabarlo bajo la apariencia de un reproche” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 54).	Se puede emplear para dar respuesta a una objeción realizada por el auditorio concreto y caracterizada por ser banal, infundada, incluso, ofensiva; también para debilitar la actividad de la competencia o en situaciones de ambiente distendido.
Hipérbole	“Ésta es una razonable exageración de la verdad; su eficacia estriba por igual en matices contrapuestos, en aumentar y disminuir” (Quintiliano, 1997, VIII, 6, 67).	Se empleará en situaciones en las que se requiera, bien ensalzar un servicio, producto o el funcionamiento de la propia empresa, bien empequeñecer todo aquello que define a la competencia. Ejemplos: “Es la mejor empresa dentro y fuera de

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

		nuestras fronteras”, referido a la propia empresa, o “Es la vergüenza de toda organización empresarial”, referido a la competencia.
--	--	---

5.4.4.1.2.2. Empleo de figuras

La división de las figuras en: figuras de palabra y figuras de pensamiento aparece explicada por Quintiliano de la siguiente manera:

Entre la mayor parte de los especialistas hay en verdad, según mi conocimiento, acuerdo común en que existen dos grupos de figuras: las de dianoia, es decir, del “pensar” o del “sentido” o de pensamiento (pues de todas estas maneras se ha traducido el término griego) y las de léxeos, o sea, las figuras de las palabras o de la expresión, o del estilo, o del “hablar común”, o del “discurso”, pues también aquí hay variedad de denominaciones, y no es ello lo que importa (Quintiliano, 1997, IX, 1 17).

También Cicerón hace esta división entre figuras de palabra y figuras de pensamiento, de forma que las primeras las considera como “(...) partes brillantes del discurso y, en cierto modo, las partes sobresalientes. Tal sucede cuando se duplica o se repite una palabra; cuando se utilizan las palabras iguales con una ligera modificación; cuando comienzan las frases con una misma palabras, etc.” (Cicerón, 1991: 95), mientras que las figuras de pensamiento son definidas como “(...) las que tienen más importancia” y se ponen de manifiesto cuando “(...) el orador que buscamos hablará de manera que repita muchas veces y de muchas formas la misma idea, que insista en la misma cosa, y que se entretenga en el mismo pensamiento, con frecuencia también quitará importancia a un punto...” (Cicerón, 1991: 96-97).

5.4.4.1.2.2.1. Figuras de pensamiento

En primer lugar, vamos a analizar la aplicación de las figuras de pensamiento o sentido al tipo de discurso producido por el directivo empresarial.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

En el transcurso de esta vinculación de la teoría desarrollada por el calagurritano y la práctica concreta del directivo empresarial, haremos notar también el predominio con el que aparecen, o habrían de aparecer, este tipo de figuras, es decir, si se incorporan en el discurso de este profesional de la empresa con frecuencia o si, por el contrario, se dan de forma excepcional.

FIGURA DE PENSAMIENTO	BREVE DESCRIPCIÓN	EJEMPLO DE APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL
Pregunta	“Parece utilizarse con el objeto de conocer algo (...). Figura con la que la demostración se hace más enérgica y más vehemente ³¹⁶ ” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 6).	Sobre todo es productiva la interrogación retórica, formulada sin intención de obtener respuesta y que permite dar más énfasis en las propias ideas desarrolladas. Empleo frecuente.
Metalepsis (en sus formas: precautoria; de confesión; de predicción; de corrección; de preparación o de anticipación).	“Cuando nos adelantamos a lo que se nos pueda objetar” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 16).	Empleada en todo tipo de situaciones comunicativas de la empresa con el fin de dar muestras de que todo está bajo control y previsto. Empleo frecuente.
Duda	“Aporta la impresión fidedigna de la verdad, cuando fingimos que estamos buscando por dónde comenzar y dónde debemos cesar, qué hay que	Aunque no se debería de abusar de este recurso, sí que puede darse sobre todo en las reuniones con personas externas a la empresa con el fin de mostrar

³¹⁶ Quintiliano, al respecto, distingue los siguientes tipos de preguntas: la hecha de un modo sencillo, la de difícil respuesta favorable, la que se emplea con la finalidad de provocar aborrecimiento, la que intenta inspirar compasión, etc. (Quintiliano, 1997, IX, 2, 7-13). Recordemos que, sobre todo, dentro de la Perspectiva que representan los manuales de divulgación, también encontrábamos esa tendencia a la elaboración de tipologías de interrogaciones. Además, la inclusión de esta figura nos lleva a reconocer en su actualización un proceso interlocutivo que es, precisamente, el que caracteriza a la disciplina pragmática.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	decir del mejor modo posible, o si se debe observar silencio absoluto” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 19).	que se buscan las palabras exactas y convenientes a los intereses comunes.
Comunicación	“Cuando pedimos consejo a nuestro enemigos (...) o bien cuando en cierto modo deliberamos con los jueces, lo cual ocurre con muchísima frecuencia (...)” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 20).	Empleo moderado. Resulta adecuado su recurso cuando se trata de personas externas a la empresa, no conocidas, con el fin de que se muestre un indicio de humildad y de apertura a sus propias conclusiones.
Suspensión	“Y después, cuando tuvo por largo tiempo en suspenso la atención de los jueces, añadió algo que era todavía mucho peor” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 22).	Se recomienda su empleo moderado. Sobre todo se ha de dar su empleo en situaciones de crisis. Ayuda a mantener la atención del auditorio además de que se les deja tiempo a sus componentes para asumir la información ya dada.
Permision (concesión)	“Cuando a veces dejamos algunas cosas a criterio personal de los jueces, alguna vez hasta a la consideración de los adversarios” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 23).	Se puede emplear en las mismas situaciones y con la misma cautela que la figura denominada comunicación.
Exclamación	“Las figuras que son adecuadas para acrecer los sentimientos se basan muy especialmente en el artificio	Este recurso no es recomendable que sea empleado por el directivo empresarial, máxime cuando no se exige la

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	<p>del «fingimiento» (<i>simulatio</i>)³¹⁷. Pues «simulamos» irritarnos, gozarnos, temer, asombrarnos, dolernos, indignarnos, anhelar y cosas semejantes a estas afecciones (...). Siempre que son exclamaciones auténticas, no son figuras en el sentido que ahora hablamos; pero si son «fingidas» y hechas con arte sin duda hay que tenerlas como esquemas o figuras” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 26-27).</p>	<p>declamación artificiosa y exagerada en sus intervenciones.</p>
Licencia	<p>“La expresión dicha con libertad (...), bajo esta superficie se esconde con frecuencia la adulación” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 27).</p>	<p>Siempre que se emplee con moderación, resulta productivo expresarse libremente y con sinceridad.</p>
Prosopopeya	<p>“Son las «ficciones» de personas porque no sólo dan admirable variedad al discurso, sino también incitante viveza” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 29).</p>	<p>Resulta de utilidad con el fin de defender las propias ideas, <i>crear</i> una persona para que las corrobore y, además, subestime a la competencia.</p>
Apóstrofe	<p>“También el razonamiento, que se aparta de su dirección al juez, tiene un maravilloso efecto, ya sea que sorprendemos a los adversarios</p>	<p>De empleo frecuente en situaciones de ambiente distendido puesto que crea acercamiento, relajamiento en la conversación y evita la</p>

³¹⁷ Todas las figuras que recoge Quintiliano a partir de la Exclamación, ésta incluida, se conciben, precisamente, con esta finalidad, el incremento de los sentimientos a partir de la forma de fingimiento y, por lo tanto, la simulación.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	(...), o bien cuando nos volvemos a una especie de «invocación»” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 38).	monotonía comunicativa. Sólo de empleo circunstancial en el resto de las situaciones.
Hypotiposis	“Una formal presentación de cosas expresada en palabras de tal modo que más pareciera estar viéndolas que oírlas narrar” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 54).	De especial importancia su empleo en situaciones comunicativas orientadas a promocionar la empresa o sus productos. De esta forma se representan cómo se produce, la buena marcha de la empresa, su próspera evolución, etc.
Aposiopesis	“(…) hace ver en sí mismo un sentimiento del alma, bien sea de ira (...) o bien sea de «preocupación» y casi de religioso reparo” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 58).	De empleo moderado dada la advertencia de no declamar de forma exagerada, injustificada y teatral por parte del directivo empresarial.
Etopeya	“La «imitación» o «retrato» de costumbres y caracteres ajenos, que se llama <i>etopeya</i> o, como otros prefieren, <i>mimesis</i> , puede ya contarse entre la descripción de los afectos más suaves; pues se basa por lo general en una intención de burla, pero se hace presente tanto en los «hechos» como en	Se puede emplear con la finalidad de desacreditar a la competencia en situaciones en las que se trate de promocionar la propia empresa y reservarla de todo aquello que la pueda debilitar. No obstante, es un recurso que hay que emplear con cautela y con mucha precaución para no provocar el efecto

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	las «palabras»” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 64).	contrario.
Énfasis ³¹⁸	“Cuando de alguna cosa dicha se saca su sentido oculto” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 64).	De escaso empleo en el discurso producido por el directivo empresarial. Este recurso, en esta acepción, se vincula sobre todo al discurso jurídico estando dirigido a la anulación del contrario.

Como hemos podido advertir a partir de la descripción de algunas de estas figuras que hace Quintiliano, como la pregunta, la comunicación o la permisón, en ellas se pretende incitar a la participación de auditorio con la intención más inmediata de que el orador, con la colaboración del auditorio, pueda percibir que la comprensión de su discurso está siendo fluida, incluso que son admitidas sus propias conclusiones. Tal y como vimos en la parte correspondiente, éste es un recurso psicológico que tiene su aplicación en la comunicación con fines persuasivos.

En esto, además, es en donde vemos esa condición del discurso retórico que Kerbrat Orecchioni concretaba como “dialogue mais monologue”, advirtiendo la presencia de esa forma dialogal, precisamente, en “la rhétorique figurale, en ce qu’elle admet par exemple les «figures de pensée» (Prosopopée, Apostrophe, Occupation, Concession, Communication, etc.) qui constituent autant de lieux d’inscription dans le discours d’une voix «autre»”, entre otras expresiones y formas retóricas, siendo ésta una parte de una extensa cita que traíamos a colación con anterioridad.

³¹⁸ También como figura de sentido, Quintiliano alude a la ironía, la cual ya explicamos y aplicamos al discurso empresarial cuando tratamos de los tropos. La diferencia que encuentra el calagurritano entre la ironía considerada como figura y la ironía considerada como tropo la explica de la siguiente manera: “Ahora bien, la ironía en cuanto figura no se diferencia mucho, por su mismo género, de la «ironía» considerada como *tropo* (pues en uno y otro caso se ha de dar a entender lo contrario de lo que se dice), pero que sus formas de expresión son diferentes, es cosa fácil de comprender a quien con más atención considere sus especies. En primer lugar, porque el *tropo* es más claro y, aunque dice una cosa distinta a su sentido, no finge, sin embargo, una cosa diferente; pues también todo cuanto le rodea se expresa por lo general de un modo directo (...). Por el contrario, en la «figura de la ironía» se trata del fingimiento de toda la intención, que se trasluce más que se manifiesta, de suerte que allí –en el *tropo*– las palabras son contrarias unas a otras, mientras aquí –«en la ironía como figura»– se contraponen el «sentido» a la expresión completa y a su tono, y a veces la configuración entera de un caso...” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 44-46).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.4.4.1.2.2.2. Figuras de palabra

Del modo como veíamos más arriba, tratar las figuras según la doctrina de Quintiliano, nos llevaría a detenernos, en estos momentos, en las llamadas figuras de palabra, las cuales se encuentran divididas en figuras gramaticales y figuras retóricas.

La diferencia entre unas y otras la sintetiza este rétor de la siguiente manera: “(...) la primera [tipología: la gramatical] introducen novedades en el modo de hablar, la segunda [la retórica] se distingue muy especialmente en la colocación de las palabras” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 2). No obstante, y antes de proseguir, nos parece oportuno advertir que, quizás, podríamos discrepar con Quintiliano en su modo de distribuir y de clasificar estas figuras, pero ésta es una cuestión que, como el propio calagurritano advierte, obedece a “(...) la diversidad de opiniones entre los especialistas sobre qué significa propiamente el nombre de «figura», cuántos «géneros» hay y cuáles y cuántas son sus «especies»” (Quintiliano, 1997, IX, 1, 10).

De esta forma, si nos centramos en la definición, tipología y función de las figuras de palabra de tipo gramatical, nos parece que su actualización en el discurso empresarial sólo podría aparecer de un modo muy forzado, no siendo frecuente ni habitual su empleo en estos casos concretos. Incluso, en el caso de que pueda detectarse su utilización por parte de nuestro orador en sus discursos, nos parece que sólo podría achacarse ésta a la casualidad, sin ser, por lo tanto, intencionado su empleo.

Así, su aparición la vincula Quintiliano a los vicios de la expresión y justifica su empleo dada su “autoridad”, “antigüedad” o “costumbre” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 2). De hecho, pueden aparecer por razones como: cambios en el género o número de las palabras, por cambios en el tiempo o voz verbal; por adición o supresión de palabras que dan como resultado la repetición innecesaria o la falta de elementos; dado el uso erróneo de los comparativos, o por cambios en la categoría gramatical correspondiente a la persona, etc. El resultado de su empleo se hace ver en la siguiente cita:

Estas figuras o las semejantes a ellas, que tendrán lugar por mutación, aumento, supresión y ordenación de palabras, no sólo

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

atraen hacia sí la atención del oyente, y no le dejan languidecer de cansancio, después que se siente movido por alguna excelente figura literaria sino que tienen en sí un cierto encanto por su aquel parecido con una falta de expresión (...). Será éste el caso si las figuras no fueren en exceso numerosas ni de la misma clase, sea juntas o muy cerca unas de otras, porque así como su variedad evita el hastío, también lo consigue su número discreto (Quintiliano, 1997, IX, 3, 27).

Debido a su poca utilidad para el directivo empresarial, vamos a centrarnos ahora, brevemente, en la otra tipología de figuras a la que aludía Quintiliano, las figuras de palabra retóricas, las cuales las vamos a agrupar bajo las siguientes denominaciones: “Figuras por adición o repetición” (anáfora, epífora, epánodo, poliptoton, metábole, ploqué, sinonimia, diálage, asíndeton, polisíndeton, gradación); “Figuras por supresión” (sinécdoque, asíndeton, epezeugmenon, sinocíosis, paradiástole); “Figuras por sonoridad semejante de palabras” (paranomasia o adnominación y anáclasis) ; “Figuras por semejanza de sonidos” (párison, homoyoteleuton); “Figuras por antítesis conceptual o de pensamiento” (contraposición, distinción y antimetabolé), de manera que procedamos a razonar su posible empleo en el discurso producido por el directivo empresarial, sin obviar una breve descripción de cada una de las figuras que pertenecen a los mencionadas agrupaciones.

De esta forma, y con respecto al primero de los grupos establecidos –el de las “Figuras por adición o repetición”–, nos parece que podría ser útil su empleo cuando de lo que se trata es de hacer hincapié sobre una determinada idea o concepto (por ejemplo: la originalidad, la exclusividad, los beneficios, la unidad, la calidad, la relación calidad-precio, el compromiso laboral, etc.). También puede emplearse la repetición de un determinado término teniendo en cuenta la intención de destacar el referente al que éste apunta (el producto X; nuestra empresa Y; nuestro departamento Z, etc.).

Las posibilidades de actualizarse esta repetición o adición de términos obedecen a la siguiente variedad de figuras:

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

FIGURA DE PALABRA	BREVE DESCRIPCIÓN
Anáfora	“Cuando varios miembros comienzan con las mismas palabras” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 28).
Epífora ³¹⁹	“No se dio por contento el orador con este efecto atrayente, invirtió al contrario la misma figura” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 33).
Epánodo	“En ella no se toman las mismas palabras en un mismo sentido, sino que también se contraponen en sentido diverso” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 36).
Poliptoton	“(…) se basa en los cambios del «caso», y cuando se forma por otros cambios se denomina <i>épanodo</i> ” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 37).
Metabolé	“(…) acumulada variedad de cosas” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 38).
Ploqué	“A esta forma más apiñada de la «repetición» llaman (ploqué) («entrelazamiento»), que tiene lugar, como he dicho antes, por medio de la mezcla de figuras (...). Hay que señalar también los casos en los que, en las mismas frases, la repetición de palabras, por medio de un cambio más frecuente de las formas (de la flexión verbal y de la declinación), aparece variada” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 41-42).
Anadiplosis	“También la última palabra de un pensamiento primero y la primera palabra de un pensamiento siguiente es con frecuencia la misma, una figura que usan por cierto los poetas (...)” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 44).

³¹⁹ Pese a que en la obra de Quintiliano sólo nos encontramos con la descripción de estas figuras, sin darles una denominación concreta, nosotros hemos querido dársela dado que dichos recursos son fácilmente reconocibles en la teoría de las figuras retóricas.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Sinonimia o Separación	“También los comienzos y los finales de frases coinciden entre sí en palabras diversas, pero que no pertenecen a un ámbito diferente (...). También se acumulan verbos que significan lo mismo” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 45).
Diálage	“También se encuentran entremezcladas palabras que significan unas mismas cosas y otras diversas” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 49).
Asíndeton y polisíndeton	“Contraria a esta figura [de carencia de conjunciones] es la que abunda en conjunciones: la primera se denomina <i>asíndeton</i> y la segunda <i>polisíndeton</i> ” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 50).
Gradación o clímax	“(…) pertenece también por sí misma al marco de la «adición», pues repite también por sí misma lo que ya se ha dicho y, antes de elevarse a otra cosa, se detiene en las anteriores” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 55).

La variedad a la que apuntan algunas de las figuras registradas en este primer apartado sobre las figuras retóricas, resulta también de utilidad cuando se pretende la ruptura con la monotonía y la búsqueda de la novedad en el discurso, cuidando que el auditorio no se desvíe de las pretensiones primeras de su productor.

Las distintas modalidades que existen con finalidad en la supresión de palabras en la expresión, en consonancia con el segundo conjunto de figuras citado, a saber, “Figuras por supresión”, son las que vamos a tratar a continuación. Aplicadas éstas a la realización comunicativa del directivo empresarial, en sus diversas posibilidades, podrían obedecer, generalmente, a un objetivo muy claro, ya enunciado con anterioridad, que el auditorio sea el que complete la “falta intencionada” con el fin de considerar su propia colaboración en el discurso y, de esta forma, quedar persuadido. Se trata, por lo tanto, del recurso psicológico al que nosotros aludíamos en la parte correspondiente a la perspectiva psicológica, en

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

tanto que se integraba en la teoría correspondiente a la Programación Neurolingüística y la relativa al *problem solver*.

En cualquier caso, lo que queda claro es que, con el empleo de todas estas figuras que llevan a la supresión de elementos, lo que se consigue es la implicación del auditorio.

FIGURA DE PALABRA	BREVE DESCRIPCIÓN
Sinécdote	“Cuando alguna palabra suprimida se entiende suficientemente por los demás (...). Semejantes a esto son, al menos a mi modesto juicio, aquellos casos en que discretamente se suprimen palabras por mor de pudor” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 58).
Asíndeton	“(…) aquella a la que se quitan las conjunciones” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 62).
Epezeugménon	“(…) en la que varios pensamientos se relacionan con un solo «verbo», y cada uno de ellos necesitaría de tal verbo, si fuese uno solo el pensamiento. Esto sucede, o poniendo delante le verbo, al cual se refiera lo demás (...), o por su posposición (inducción), por medio de la cual se cierran varios pensamientos (...)” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 62).
Sinocósis	Figura “(…) que conexiona dos cosas diversas” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 64).
[Para]diástole	Figura “(…) por la que se separan dos cosas desemejantes” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 65).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Tras la explicación de las citadas figuras retóricas, Quintiliano analiza las restantes, pertenecientes a las agrupaciones “Figuras por sonoridad semejante de palabras”; “Figuras por semejanza de sonidos” y “Figuras por antítesis conceptual o de pensamiento”, de entre las cuales nos parece que, tan sólo, habríamos de detenernos en la última de las agrupaciones citadas, si lo de lo que se trata es de abordar aquellas que se prestan al empleo y utilidad por parte del directivo empresarial, dado que en las figuras que se caracterizan por su sonoridad y su expresión concreta, encontramos un esfuerzo muy marcado para producirlas y, en consecuencia, no se pueden hacer corresponder con la improvisación y naturalidad con la que concebimos el discurso de un directivo empresarial. Además, la intención persuasiva que define toda intervención de este profesional de la empresa, no parece corresponderse con el empleo de este tipo de recursos expresivos más orientados a fines estilísticos³²⁰.

Con respecto a las figuras producto de la contraposición o antítesis (Figuras por antítesis conceptual o pensamiento), hallamos en ellas una situación idónea para atraer la atención y, de nuevo, implicar al auditorio. En realidad, la contraposición ejerce un fuerte impacto en el auditorio de manera que éste se ve en la necesidad de implicarse para desentrañar el contenido de lo expresado por el orador.

Estos recursos se concretan en los siguientes:

³²⁰ De las dos agrupaciones de figuras a las que nos estamos refiriendo, en la que se corresponde con la relación de semejanza en la sonoridad encontramos una producción menos forzada, si tenemos en cuenta que dicha semejanza se refiere, no sólo a la expresión, sino también al significado, del modo como lo pone en evidencia Quintiliano: “El tercer género o grupo de figuras es el que, o por alguna semejanza en la sonoridad expresiva, o por sus palabras iguales o contrarias, hace volver hacia sí los oídos y levanta los ánimos” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 66). No obstante, consideramos que la relación de igualdad o contrariedad que existe entre el significado de las palabras en cuestión ya ha sido tratada por nosotros, de algún modo, al referirnos a las figuras retóricas por adición y supresión, respectivamente, mientras que la referencia a la semejanza en la expresión está en consonancia con la siguiente agrupación de figuras (figuras retóricas por semejanza de sonidos) y, por lo tanto, nos parece que su producción se caracteriza por ser bastante forzada.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

FIGURA DE PALABRA	BREVE DESCRIPCIÓN
Antítesis	“Contraposición” ³²¹ (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81).
Distinción	Hablando de la contraposición hace ver Quintiliano “Aquí se puede añadir también muy fácilmente aquella forma que hemos llamado distinción” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81). Anteriormente aludida como otra posible denominación de la [Para]diástole.
Antimetabolé	“También se forma [la contraposición] con la incorporación de aquella figura, que consiste en la repetición de palabras conjugadas o flexionadas (...) (cambio a la inversa)” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 85).

5.4.4.1.3. Colocación de las palabras o composición

Una vez finalizadas las recomendaciones relativas al ornato y, en consecuencia, su aplicación al discurso del directivo empresarial, vamos a continuar con la tercera de las *virtutes* de las que tratábamos con anterioridad, y que es la relativa a la **composición** y, por ende, a la colocación de las palabras.

Procurar esta cualidad en el discurso, según la conclusión de Quintiliano, puede ser de utilidad en tanto que “(...) cualquier orador muy bien informado está persuadido de que la *composición* tiene muchísima importancia no sólo para deleitar, sino también para la conmoción de los sentimientos” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 9) y él la vincula, en concreto, con “(...) la «ordenación de las palabras», «unión» y «ritmo»” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 147).

³²¹ Quintiliano no ofrece una definición concreta de este recurso sino que, antes bien, hace ver de qué formas puede ponerse de manifiesto este recurso: “(...) si de una en una las palabras se oponen unas a otras (...), segundo, cuando de dos en dos –en formas binarias– se oponen a otras dos (...) y tercero en pensamientos opuestos...” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

A continuación, traeremos a colación algunas de las sugerencias que encontramos en la obra del calagurritano, al tiempo que intentamos aplicarlas a las necesidades comunicativas del directivo empresarial.

Así, hace ver Quintiliano, “(...) los conceptos deben de ir en aumento y elevándose” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 23). Nos parece esta advertencia de mucha utilidad sobre todo aplicada al momento de elaboración y de realización comunicativa en lo concerniente a la *parte orationis* correspondiente a la narración. De esta forma, consideramos que resulta favorable si, en la medida en la se vaya progresando discursivamente, se procede a la inclusión de cuestiones que resultan de mayor interés y que, en consecuencia, atraen la atención del auditorio. Un ejemplo de este modo de estructurar el discurso sería el que obedece a, en primer lugar, el tratamiento de los propósitos de la empresa, y, una vez aclarado esto, pasar a mencionar el número de trabajadores, la producción anual, la extensión de la empresa, el aumento de ventas, los beneficios obtenidos, la previsión de ganancias para un futuro próximo, etc. (todo esto, en el contexto de una reunión de promoción de la empresa y ante un auditorio con intereses económicos en ella).

Aunque discutible, la segunda de las recomendaciones que hace Quintiliano es la siguiente: “Cerrar el sentido de una frase con el verbo, si lo permite la colocación de las palabras, es con mucho la mejor de las cláusulas; en los verbos está efectivamente la fuerza del lenguaje” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 26). A este respecto hay que decir que, verdaderamente, existen verbos que pueden dar más efectividad al discurso producido por el directivo empresarial. Pensemos, por ejemplo, en el empleo de “aumentar”; “vender”; “beneficiar”; “incrementar”, etc. en enunciados como “Estas son las condiciones sobre las que evoluciona nuestra empresa que aspira a aumentar”; “Nuestro objetivo es bastante claro: beneficiar a nuestros clientes y sus ingresos aumentarlos”. No obstante, la puesta en práctica de este empleo del verbo ha de darse con cautela y, en la medida de lo posible, no haciéndola forzada, teniendo en cuenta la artificiosidad que supone forzar algo en el discurso.

Más adelante nos encontramos con que “(...) es tarea importantísima de la «composición» saber qué elementos se deben anteponer a otros” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 44). Esta sugerencia formulada por Quintiliano nos remite a las contribuciones que, al respecto, fueron incluidas en la Perspectiva pragmática. De esta forma, estamos de acuerdo en que la distinción entre Tema y Rema (o bien

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Tema y Comentario) es bastante práctica en lo relativo a la ordenación del enunciado según unas pretensiones determinadas (recordemos también al respecto la advertencia que hacía Mulholland sobre la concepción del lenguaje tanto en el proceso paradigmático como sintagmático).

En consecuencia, con la finalidad de subrayar hechos como, por ejemplo, la necesidad de mantenerse unidos ante una crisis, el directivo empresarial podría formular el siguiente enunciado: “La resolución de un problema, máxime cuando es transitorio como el caso que nos ocupa, sólo puede conseguirse con la unidad de sus implicados”; asimismo, si de lo que se trata es de incitar al trabajo, pueden ser convenientes enunciados como: “Conocida vuestra experiencia, vuestra implicación laboral, vuestro interés y vuestro buen hacer, sólo me queda llamaros a trabajar”, etc.

No nos parece de forzada necesidad aludir a la teoría desarrollada por Quintiliano sobre la cuestión del ritmo y de la medida de los versos u oraciones. Consideramos que tales recomendaciones no acaban de estar en consonancia con la improvisación y la naturalidad que nosotros reclamamos para un discurso oral como el de un directivo empresarial.

Así, no nos queda sino traer a colación algunas otras sugerencias que encontramos en la obra del calagurritano y que pueden resultar de interés para el orador al que orientamos nuestro estudio. Se trata de un tipo de sugerencias que van especialmente dirigidas a los efectos que pueden producir la unión de palabras, aunque como veremos, es difícil trasladar estas recomendaciones al caso concreto del discurso empresarial, si tenemos en cuenta la generalidad con la que se conciben.

La primera advertencia que, al respecto, hace Quintiliano muestra que se habrá de omitir toda situación en la que: “Aquellas [palabras] que, en el lugar de unión de dos de ellas, por causa de la última sílaba de la primera y de la primera de la siguiente, forman algún nombre malsonante” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 33). Otras recomendaciones de este tipo son: “También las consonantes, y entre ellas principalmente las que son más ásperas, no se soportan entre sí cuando se encuentran en unión de palabras, si las letras chocan de dos en dos, como en *ars studiorum*” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 37), o bien “También las palabras monosílabas, si son muchas, se prestan mal a seguir unas tras otras, ya que

- ◆◆ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

inevitablemente ocurre que la tejida ordenación de las palabras, cortada por tantos finales (monosílabos) va como dando saltos” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 42).

Esta alusión al empleo de los términos adecuados, así como el efecto que éstos provocan en el auditorio nos recuerda, en cierta manera, a una de las cuestiones que nosotros veíamos en la parte dedicada a la Perspectiva Psicológica y que tenía que ver con la distinción entre las llamadas “palabras positivas” y “palabras negativas”. A este respecto hay que hacer notar que, si bien en aquel caso se trataba de vislumbrar qué términos eran más adecuados y cuáles eran sus posibles efectos, en lo concerniente a su contenido, las sugerencias de Quintiliano que hemos traído a colación en estos momentos se refieren más a la forma y a la expresión de los términos y, consecuentemente, no tanto a su contenido. No obstante, a nosotros nos parece conveniente recordar en este lugar la necesidad de emplear aquellas palabras que, dado su referente, sugieran en el auditorio un sentimiento de optimismo, de confianza, de garantía de futuro, de riqueza, de bienestar, de beneficio, etc. Se trata, como vemos, de un recurso de tipo psicológico que puede activarse, en el caso que nos ocupa, con el empleo de términos como “beneficios”; “ganancias”; “aumento”; “incremento”; “ascenso”; “seguridad”; “mejora”; “calidad”; “garantía”, etc. evitando, en cualquier caso, sus antónimos correspondientes.

Como resumen último de todo lo concerniente a la composición, vamos a presentar una cita sintetizadora de Quintiliano que aparece al final de su libro noveno:

La “composición” –pues ya me apresuro a poner fin a este volumen, que ha sobrepasado su medida prevista- debe ser honrada, agradable, variada. Sus tres partes son: “palabras”, “unión” y “ritmo”. La norma, en que ellas se basa, está en “añadir”, “suprimir” e “intercambiar palabras”. La aplicación de este principio se rige por la naturaleza de las cosas sobre las que versa nuestro discurso (Quintiliano, 1997, IX, 4, 146-147).

5.4.4.2. El estilo

En este apartado dedicado a la *elocutio* consideramos imprescindible la alusión al tipo de estilo que resulta más conveniente para la realización

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

comunicativa del directivo empresarial. Para ello nos vamos a basar en la teoría desarrollada por Cicerón en su obra *Orator*, en donde nos encontramos con una triple tipología de estilos: el estilo tenue, el estilo medio y el estilo elevado, los cuales quedan definidos con los siguientes términos:

ESTILO (gr. <i>Kharaktêresk</i>, lat. <i>dicendi genera</i>)	BREVE DESCRIPCIÓN
Estilo tenue o bajo (gr. <i>Iskhnos, litos</i> , lat. <i>extenuatus, attenuatus, tenuis, gracilis, subtilis</i>)	“Es un estilo sencillo, bajo, cuyo modelo es el lenguaje normal, pero más cercano en realidad a la elocuencia de lo que normalmente se cree” (Cicerón, 1997: 67).
Estilo medio (gr. <i>Mesos</i> , lat. <i>mediocris, modicus, medius</i>)	“Hay otro género de estilo algo más abundante y un poco más vigoroso que el estilo tenue, del que acabamos de hablar, pero más bajo que el estilo elevado, del cual ya hablaremos. En este tipo hay muy poco de nervio, pero mucho de placidez” (Cicerón, 1997: 74).
Estilo elevado (gr. <i>Hadros, hupsêlos, megaloprepês</i> , lat. <i>uber, gravis, grandis</i>)	“El tercer tipo de estilo es el amplio, abundante, grave, adornado en el que se encuentra sin duda la mayor fuerza. Éste es, en efecto, el estilo cuya elegancia y abundancia de palabra han admirado las gentes...” (Cicerón, 1997: 76).

Desde nuestro punto de vista, el empleo de un estilo apropiado depende, en el caso del directivo empresarial, del tipo de auditorio al que se esté dirigiendo, pero siempre situándose entre los estilos bajo y medio. Según esto, el orador se valdrá de un estilo medio cuando esté tratando con personas con las que no exista una plena confianza, a las que no conozca en exceso y con las que no tenga un trato muy abundante, mientras que el estilo bajo le será útil en sus intervenciones con integrantes de la empresa que él dirige y donde el tono disentido es la nota predominante.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Finalizamos este apartado sobre la expresión retórica sin obviar otra contribución realizada por los planteamientos psicológicos. De esta forma, y en primer lugar, nos parece oportuno hacer referencia al denominado “Milton Model” que, tal y como vimos en el apartado correspondiente, tiene como objetivo la implicación del auditorio con finalidad en su persuasión y que, por lo tanto, resulta eficaz en la realización comunicativa del directivo empresarial. Este objetivo es compartido, además, por algunas de las técnicas comunicativas derivadas de la metodología del *problem solver* y que veíamos concretadas en la parte correspondiente de este estudio en: “la reestructuración”; “la ilusión de alternativas”; “la paradoja”; “la técnica de como sí” y “el uso de aforismos, anécdotas, historias y metáforas”.

Otro de los recursos psicológicos que está en relación con la expresión comunicativa es el silencio, a pesar de su escaso tratamiento en los tratados de Retórica. Sin embargo, nosotros concebimos el silencio como un medio privilegiado para la captación de la atención del auditorio, así como para el mantenimiento de ésta mediante la continuidad de pausas y paradas en el discurso, de manera que en el auditorio se suscite una impresión de intriga generalizada, teniendo en cuenta siempre el empleo cauto de este recurso. Asimismo, el silencio, en su función psicológica, está en relación con el *ethos* retórico, vinculación ésta que pone de manifiesto Buffon de la siguiente manera:

Le silence est un élément de l'éthos. Sa maîtrise manifeste la domination de soi. Il présuppose aussi la compétence et la connaissance: celui qui se tait dans une discussion est présumé savoir. Bref, l'orateur qui est maître de ses silences en impose et gagne en autorité (Buffon, 2002: 126).

5.4.5. Memoria

Dando por concluido el apartado orientado a la *elocutio*, pasaremos ahora a tratar de la *memoria*. Esta operación retórica -“vigilante” del resto de operaciones, como la califica Quintiliano (1997, XI, 2, 1) o “(...) tesoro de la elocuencia” del modo como la concibe Cicerón y lo reproduce Quintiliano en su obra (Quintiliano, 1997, XI, 2, 1) consideramos que se corresponde, sobre todo, con la *res* o contenido del que trata el discurso, por lo que pueden ayudar a su memorización

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

todas aquellas formulaciones que hemos establecido como propicias para su desarrollo, entre ellas los *topoi* o lugares, formulados éstos a modo de cuestiones o preguntas, así como el orden en el que se prevé la exposición de éstos. Y es que, en realidad, la estructuración del texto es una baza de enorme utilidad para su memorización.

A continuación expondremos aquellas recomendaciones que, integradas en la obra de Quintiliano, consideramos de aplicación y máximo rendimiento en el momento de la memorización del discurso por parte del directivo empresarial, todas las cuales, como veremos, están orientadas al contenido discursivo. Prescindimos, en un principio, de reproducir las anotaciones que, realizadas por el calagurritano, se conciben como útiles prácticos para ejercitar la memoria, cuestión ésta que veremos más adelante.

Así, la primera de las sugerencias que dirige Quintiliano a la formación de los oradores está orientada a que éstos aprendan: “(...) no solamente a fijar en la mente por medio de la repetida lectura lo que se ha escrito, sino seguir también el hilo del discurso en el orden de lo pensado en contenidos y formulaciones verbales” (Quintiliano, 1997, XI, 2, 2). Se constata, de este modo, la importancia de conocer el “qué” del discurso con el fin de orientar hacia él todas las contribuciones que se lleven a cabo. Y es que es, precisamente, este dominio de la cuestión tratada, lo que permite ir enlazando ciertas ideas en el transcurso de su pronunciación: “Porque mientras estamos diciendo unas cosas, hemos de tener puesta la mirada en las que vamos a decir; de este modo mientras más se adelanta el pensamiento, se está ya buscando lo que vendrá bastante después” (Quintiliano, 1997, XI, 2, 3).

Con respecto al mejor modo de memorizar aquello de lo que se dispone a hablar el orador, en este caso directivo empresarial, resulta muy efectivo, del modo como veíamos más arriba, tener en cuenta el orden o estructuración del discurso. Esta recomendación la expone Quintiliano con los siguientes términos: “(...) y para retener en la memoria cuanto hemos pensado, tiene mucha eficacia, casi en exclusiva –a excepción del ejercitamiento que es el más poderoso recurso-, la «estructuración» y la «unión de las palabras»” (Quintiliano, 1997, XI, 2, 36).

La última sugerencia que nos parece conveniente para la instrucción comunicativa del directivo empresarial, con finalidad en la memorización del discurso está, en consonancia con la utilidad que puede tener llevar consigo un

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

pequeño esbozo o esquema expositivo en donde, y según lo que acabamos de indicar, se haga explícito el contenido de la intervención, así como el modo como éste se puede dividir y la forma en que se debe estructurar, siendo éste un recurso que aparecía repetido en numerosos manuales de divulgación. Este último punto, como cabe esperar, ha de hacerse corresponder con las diversas *partes orationis*. Sirva como ejemplo el siguiente:

- Cuestión a tratar: Promoción de un nuevo producto.
- Estructuración del contenido:
 - Exordio: Lectura de la proporción numérica establecida entre la creación de nuevos productos en la propia empresa, su aceptabilidad y su ascenso progresivo en las ventas, según un estudio reciente. (Cuestión que se supedita: ¿cómo ha evolucionado la empresa en los últimos tiempos?).
 - Narración: ¿De qué producto se trata?; ¿qué cualidades tiene?; ¿con qué fines se produce?; ¿para qué tipo de clientes?; ¿qué les aporta?; ¿cómo puede hacer más fácil o cómoda su vida, trabajo, etc.?; ¿en qué se diferencia de los ya existentes o semejantes?, etc.
 - Demostración o aprobación: Datos obtenidos mediante un sondeo sobre la opinión de aquellos a quienes se les ha dado a probar; datos que confirmen la necesidad de este producto en el mercado; datos que prueban su efectividad, según los fines propuestos, etc. (cuestión que se supedita: ¿por qué la producción y promoción de este producto?).
 - Refutación: Depende del contenido de las intervenciones del auditorio, pero se ha de subrayar el siguiente contenido: calidad del producto; justificada producción; óptimas finalidades perseguidas con su venta; rentabilidad económica

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

dependiente de su producción y venta, etc. (cuestión que se supedita: ¿qué puede oponerse a la producción y venta de un producto de tantas cualidades como éste?).

- Conclusión: Traer a colación, de nuevo, todo lo relativo a: la necesidad de este producto; la calidad de su materia prima; una producción que se concibe en consonancia con la virtuosidad laboral y la garantía de beneficios que describe a la empresa en cuestión, etc. (cuestión que se supedita: ¿qué hace que esta idea sea extraordinaria?).

5.4.6. *Actio o pronuntiatio*

Con más amplitud que la memoria ha sido desarrollada la *parte artis* dedicada a la *actio* y *pronuntiatio*, definida ésta por Cicerón de la siguiente manera: “En lo que se refiere al cómo hay que hablar consiste en dos cosas: en la acción y en la elocución. La acción es, en efecto una especie de elocuencia del cuerpo, ya que se basa en la voz y en el movimiento” (Cicerón, 1991: 57-58). Nosotros, para el planteamiento de esta operación retórica, haremos corresponder, la pronunciación con las sugerencias pertenecientes al ámbito paralingüístico, mientras que la acción la pondremos en relación con los gestos, ademanes, y todas aquellas formas de expresión, en general, que son de tipo no verbal y que se actualizan en el momento de la realización comunicativa.

Tal y como hemos puesto en evidencia más arriba, esta parte ha sido, sobre todo, tratada en los manuales de tipo divulgativo de una forma minuciosa. En consecuencia, se hace inevitable que los mencionemos en la parte correspondiente de este apartado y que, por lo tanto, tengamos sus teorías presentes.

5.4.6.1. La pronunciación (Aspectos relativos al paralenguaje)

Vamos a comenzar por el tratamiento de la voz o pronunciación. Para ello no nos vamos a centrar en la definición de la voz, teniendo en cuenta sus propiedades, ni tampoco en los ejercicios de entrenamiento que se proponen en la obra de Quintiliano, sino que procederemos a tratar sobre el modo de ejecutar la voz, según las necesidades del orador, en este caso, directivo empresarial.

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Así, y de forma generalizada, Quintiliano hace una primera recomendación sobre la pronunciación del discurso que queda formulada con los siguientes términos: “(...) así será también la «declamación», es decir, estará libre de imperfección, si la «pronunciación» fuere también «fácil», «clara», «agradable», «a tono con nuestra ciudad», es decir en la que nada nos recuerde sonidos de rusticidad ni extranjería” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 30). A partir de esta primera sugerencia, el calagurritano extrae una serie de propiedades que ha de procurar el orador en el momento de pronunciar su discurso y que nosotros hemos sintetizado haciéndolas corresponder con: la claridad, el adorno, la recta pronunciación del discurso, el ritmo y la fuerza de la voz, conjuntamente, y, por último, la necesidad de adecuarse a las condiciones de pronunciación.

Dado que nos parecen de suma utilidad para el directivo empresarial, a continuación presentamos estas recomendaciones de Quintiliano mediante una tabla expositiva, adecuada a su óptima visualización y comprensión.

PROPIEDAD	EJECUCIÓN
Claridad	“Pero clara será la pronunciación «primero» si las palabras se emiten perfectamente articuladas” y “Se evita también el encuentro entre consonantes de más dificultosa pronunciación” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 33-35); “En «segundo lugar», que el discurso sea estructurado con claridad, esto es: «que quien habla comience y termine en el lugar que debe». También es obligado poner atención en qué lugar ha de «detenerse» el discurso y cómo dejarlo en «suspensión», lo que los griegos denominan <i>hypodiastolén</i> (sub-extensión), o <i>hypostigmén</i> (sub-puntuación), y en qué lugar se debe bajar el tono” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 35).
Adorno	“Adornada es la «pronunciación» de un discurso cuando favorece una voz «expedita, grande, deliciosa, flexible, firme, dulce, resistente, clara, limpia, penetrante y que quede en los oídos» (...) Así la tonalidad baja no tiene vigor, la muy alta corre peligro de quebrarse. Hay que valerse, por tanto, de tonalidades intermedias, y éstas se han de elevar cuando se aumenta la emoción, como se deben moderar cuando hay que bajarla” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 40-42).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<p>Recta pronunciación</p>	<p>“Efectivamente, nuestra primera precaución en la recta pronunciación del discurso es mantener «igualdad de tono», para que el lenguaje no produzca la impresión de dar saltos en las duraciones desiguales de las sílabas y los sonidos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 43-45). “La segunda precaución afecta a la «variedad» (...). Ciertamente el «arte de la variedad» no sólo comunica gracia y reanima a la atención de los oídos, sino que alivia a quien está pronunciando el discurso, por medio del mismo cambio que se opera en su esfuerzo (...). Se ha de disponer armónicamente de acuerdo con el motivo de las cosas, de las cuales hablamos, y con la actitud de los sentimientos, para no estar en disonancia con el discurso. Evitemos, pues, la que en lengua griega se denomina «monotonía»” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 44-45).</p>
<p>Ritmo y fuerza de la voz</p>	<p>“Mas la voz no debe ser apremiada más allá de sus fuerzas; porque muchas veces queda ahogada, y con un esfuerzo excesivo es menos clara y alguna vez, quebrada, prorrumpe en aquel sonido, al cual dieron los griegos el nombre tomado del «prematureo canto de los gallos» (<i>klomós</i>). Ni lo que decimos debe de ser confuso por la demasiada precipitación, con la cual no sólo se destruye la división –de miembros y periodos-, sino también la expresión de sentimientos y alguna vez hasta las palabras se ven privadas de alguna parte de su propia sustancia. El defecto contrario a éste es el de la lentitud exagerada; porque tanto delata dificultad en hallar los pensamientos, como disipa por el modo aburrido de hablar la atención de las mentes, lo que tiene ya «alguna» importancia cuando, después de haberse fijado antes los tiempos de las intervenciones, pierde agua” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 51-52).</p>
<p>Adaptación al auditorio</p>	<p>“Porque ya es tiempo de decir cuál es la forma adecuada de pronunciar el discurso, que es en todo caso aquella que se ajusta a las condiciones de que hablamos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 61).</p>

Nos vamos a centrar en la última de las propiedades que hemos citado, la relativa al *aptum*, la cual preveíamos aplicada a todas las *partes artis* y que en estos

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

momentos la reconocemos en la pronunciación del discurso. Así, Quintiliano hace coincidir el tipo de pronunciación (alegre, atroz, ponderada, concisa, valiente, rotunda, matizada, uniforme, etc.) dependiendo de determinados factores como son: el contenido del discurso (alegre o según si suscita: compasión, miedo, pudor, etc.), el tipo de acto de habla (aconsejar, exhortar, prometer, consolar, halagar, confesar, satisfacer, rogar, etc.), la finalidad que se persigue (en las digresiones, en los pasajes descriptivos y de carácter conversacional, etc.) o la *parte orationis* de la que se trate (Quintiliano, 1997, XI, 3, 150-153). Nos detendremos en la última de las correspondencias que acabamos de citar, dado que nos parece que la teoría desarrollada al respecto por el calagurritano también habría de tenerla en cuenta el directivo empresarial en su actualización comunicativa.

<i>PARTES ORATIONIS</i>	MODO DE PRONUNCIACIÓN RECOMENDADA
Exordio	“Tono tranquilo” y “(...) una voz de tono moderado” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 161).
Narración	“La voz muy semejante al tono conversacional y sólo más clara, su timbre sencillo” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 162).
Aprobación o demostración	“Sobremanera variada y compleja es la recitación cuando se llega al desarrollo de las «pruebas»” y más adelante, “Por lo general, más viva, más enérgica y más acuciadora” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 163-164).
Refutación	“Tono muy parecido al de una conversación”, en concreto esto lo recomienda Quintiliano, “(...) para la anticipación de las objeciones” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 163).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<p>Conclusión</p>	<p>“Si contiene la enumeración de los hechos exige una equilibrada sucesión de los respectivos miembros del relato; si está orientado a la conmoción de los jueces, entonces necesita algo de lo antes indicado [cambios de modulación de la voz con el fin de mover al juez, por ejemplo, «voz de amargura»]; si es para aplacarlos, se precisa una voz sumisa y suavidad; si hay que moverlos a la misericordia, se requiere una inflexión de voz y una suavidad endolecida, con la que se quebrantan principalmente los corazones y es más apropiada a la naturaleza...” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 170).</p>
-------------------	--

Desde nuestro punto de vista, el directivo empresarial, también ha de adaptar la pronunciación de su discurso a las condiciones, si se quiere externas o extratextuales, que describen la situación comunicativa determinada en la que él se encuentra. De esta forma, y a modo de ejemplo, vamos a traer a colación algunas de las situaciones comunicativas en las que se puede ver inmerso este profesional de la empresa, de modo que las hagamos corresponder con el tipo de pronunciación que ha de procurar.

<p>SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL</p>	<p>TIPO DE PRONUNCIACIÓN RECOMENDADA</p>
<p>Reunión de crisis para búsqueda de soluciones. Se da ante los propios componentes de la empresa.</p>	<p>Tono de preocupación, sin demasiadas exaltaciones para no provocar nerviosismo, procurando claridad y produciendo enunciados cortos y concisos transmitidos con serenidad.</p>

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<p>Reunión con subordinados para la evaluación y nuevas propuestas de funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Tono de confianza. Aunque no en exceso, se puede procurar un cierto tono autoritario. Pueden incluirse exaltaciones y tonalidades jocosas cuando se llegue a una situación totalmente distendida. Se recomienda la variedad para evitar la monotonía.</p>
<p>Presentación de un nuevo producto a una empresa externa. Auditorio interesado en el conocimiento del producto.</p>	<p>Tono de exaltación, sobre todo cuando se trate de poner de manifiesto las cualidades del mismo, aunque con moderación. Expresión de un tono que busca granjearse la confianza del auditorio.</p>
<p>Presentación de la empresa ante otras organizaciones. Auditorio sumamente crítico y que contribuye con excesivas objeciones.</p>	<p>Tono autoritario y sereno, sin exceso de exaltaciones, sino procurando el control ante los ataques del auditorio. Claridad en los términos mediante un tono de total convicción.</p>

Como podemos intuir, a partir de las sugerencias que acabamos de esbozar, la pronunciación, al igual que los gestos y ademanes, como veremos, tendrán además la propiedad de servir de canal de transmisión del carácter del orador (*ethos*), según la situación comunicativa. Asimismo, resulta útil el empleo adecuado tanto de la pronunciación como de los gestos (formas de comunicación no verbal, en todo caso) con la finalidad de suscitar en el auditorio determinados afectos que persiguen la finalidad persuasiva (*pathos*). Resulta definitiva, en tanto que contundente, la siguiente recomendación genérica que, a modo de síntesis, hace Quintiliano al respecto: “Resplandezca, pues, en el orador la confianza en sí mismo y la firmeza, en todo caso cuando tras ella se halla enraizada la personal autoridad” y más adelante y en consonancia con el *pathos*, “(...) la facultad de «mover» consiste, o en expresar los sentimientos por sentirse uno afectado o en poder imitarlos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 155).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.4.6.2. La acción (*Gestos, ademanes y apariencia externa del orador*)

Abordaremos a continuación las recomendaciones referentes a los gestos, ademanes y apariencia externa del orador, todos los cuales aparecen expuestos en la obra de Quintiliano. No resulta nimia la integración de esta cuestión si se trata de formar a un orador que persigue la finalidad persuasiva en su discurso, puesto que, como diría Quintiliano, “(...) no solamente las «manos», sino también las señas o movimientos de cabeza declaran nuestra voluntad y sin que se digan palabras están en lugar del lenguaje” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 66). Hemos de advertir, no obstante, que debido a la minuciosidad con la que se trata la citada cuestión en la obra de este autor, nos vamos a remitir, simplemente, a aquellas sugerencias que nos parecen adecuadas para su actualización empresarial, ya por su carácter práctico, ya porque no suponen una realización forzada y artificiosa.

Así, nuestro modo de proceder y mostrar la teoría de Quintiliano, nos va a llevar, en primer lugar, a la exposición de las generalidades que el calagurritano dedica a este tipo de comunicación no verbal para, en segundo lugar, tratar de forma minuciosa las recomendaciones orientadas a cada una de partes del cuerpo y ademanes que se integran en su obra y que nos parecen adecuadas para las intervenciones del directivo empresarial.

De esta forma, entre sus recomendaciones generales, hace ver Quintiliano que es necesario que “(...) el ademán se acomode a los miembros (partes del discurso)” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 110) o que “(...) el empleo de ademanes aumente también al par de la misma velocidad del discurso” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 110). Resulta, asimismo, de suma importancia tener en cuenta la adaptación de dichas formas expresivas a las condiciones que describen la situación comunicativa, sobre lo cual, recomienda Quintiliano, “En primer lugar [debe de pensar el orador] quién ha de hablar y ante quién y quiénes estará presente; porque igual que preferentemente se permite decir esto o aquello, y ante unas u otras personas, así también es su ejecución” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 150).

Nosotros, tras la exposición de las sugerencias que realiza el calagurritano en relación con cada una de las formas de expresión no verbal relativas a la *actio*, y que han sido seleccionadas por nosotros en tanto que las consideramos, muchas de ellas, de utilidad para la puesta en práctica del orador al que nos referimos en este

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

estudio, el directivo empresarial, procederemos a la ilustración de una serie de situaciones comunicativas, propias de la actividad empresarial, a las que les haremos corresponder ciertas expresiones no verbales de este tipo que consideramos de óptimo rendimiento y efectividad, según sus propias características. Asimismo, aprovecharemos para exponer, en este mismo lugar, cuáles han de ser las actitudes que habría de poner de manifiesto el orador y cuáles los afectos a los que habría de mover al auditorio, teniendo en cuenta el principio general de *aptum* o adaptación a la situación comunicativa.

En consecuencia, a continuación, expondremos la teoría que Quintiliano dedicada a las siguientes partes de la anatomía humana que considera de suma expresividad en su actualización, llevada a cabo ésta durante el desarrollo de la actividad comunicativa. Éstas son: la cabeza, el rostro (en concreto los ojos, cejas, nariz y labios), la cerviz, los hombros, los brazos, los lados del cuerpo y, por último, los pies y sus movimientos. Con más detenimiento veremos los movimientos de las manos –dado su gran protagonismo- y dejaremos para un aparte final las anotaciones del calagurritano sobre el aspecto externo del orador.

PARTE DEL CUERPO	MODO DE EJECUCIÓN RECOMENDADA
La cabeza	“Propio del bello efecto es, en primer lugar, que la cabeza esté «derecha» y según su postura natural, porque en la «cabeza bajada» se pone de manifiesto una actitud humilde; echada «hacia atrás», arrogancia; «inclinada» a un lado, falta de energía; y en una cabeza «firme» y «tiesa», una cierta rudeza de espíritu, propia de bárbaros. Después, desde los contenidos del mismo discurso, debe recibir sus movimientos convenientes” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 69).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<p>El rostro (ojos, cejas, nariz, labios) y cerviz</p>	<p>-Ojos: “Pero nunca –mientras se habla– deberán de estar rígidos o saltones, o lánguidos e inmóviles, o pasmados, o lascivos y sin dejar de moverse y como flotando y bañados en una cierta voluptuosidad, o con mirada desdeñosa y, por así decirlo, destilando sensualidad, o exigiendo o prometiendo cosa alguna” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 76).</p> <p>-Cejas: “Hay «defecto» en las «cejas» si están absolutamente inmóviles, o se mueven demasiado, o por su forma desigual, como había dicho poco antes de la «máscara trágica», no están simétricas, o si se las mueve en contradicción con lo que decimos; porque con las cejas «encogidas» se muestra ira, «bajándolas» tristeza, «relajándolas», alegría. También en relación con «anuencias» y «renuncias» (afirmación y negación) se bajan o se levantan” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 79).</p> <p>-Nariz y labios: “(...) por lo general no damos a entender cosa alguna de modo conveniente, aunque con ella y ellos se puede indicar «mofa», «menosprecio», «hastío»” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 80).</p> <p>-Cerviz: “Debe de estar recta, no tiesa y levantada” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 82).</p>
--	--

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Los hombros	“Rara vez es conveniente alzar y encoger los hombros; porque se hace más corta la nuca y crea un gesto bajo, propio de esclavos, insincero, cuando los hombros se ponen en actitud de adulación, de admiración y de miedo” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 83).
Los lados del cuerpo	“Deben de estar en armonía con el movimiento de ademanes; porque también el movimiento de todo el cuerpo aporta algo propio (...)” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 122).
Los pies y sus movimientos	“Dar algún paso hacia adelante es oportuno, si se trata de un movimiento corto, lleno de mesura y si se hace rara vez. También dar algún paso de un lado a otro será ya conveniente cuando se detiene el discurso (...)” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 126).

Con respecto a las manos, vamos a distribuir las recomendaciones de Quintiliano en dos apartados, a saber, el que las hace corresponder con ciertas *partes orationis*, y aquel otro que recoge diversas sugerencias en consonancia con determinados actos de habla.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

PARTES ORATIONIS	MOVIMIENTOS DE LAS MANOS
Exordio	“Mas aquel ademán especialmente generalizado, con el que el dedo «central» (el del «corazón») se curva y toca con el «pulgar», mientras los tres restantes quedan rectamente desplegados, es utilizable, por una parte en los Exordios” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 92).
Narración	Igual que la anterior con el añadido siguiente: “(...) con expresión de incertidumbre, pero entonces adelantándolo [el dedo central] algo más” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 92).
Demostración	“Con más energía, sin embargo, parecen entrar a la «demostración» quienes (con el dedo pulgar) tienen más bien fija la falange central (del índice), mientras contraen los dos dedos últimos tanto cuanto más bajaron los dos primeros” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 95).

La relación establecida entre la expresión gestual de las manos y, por otro lado, los que hemos denominado, actos de habla se define por la siguiente relación de correspondencias:

ACTO DE HABLA	MOVIMIENTOS DE LAS MANOS
Afirmar	“Cuando se levanta la mano y se gira un poco hacia el hombro, un poco curvado [el dedo índice]” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 94).
Recalcar y, en algunas ocasiones, contar	“(…) vuelto hacia el suelo [el dedo índice] y, por así decirlo, «inclinado»” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 94).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

Debatir	“Cuando este mismo dedo «índice» es levemente prensado en su última falange a uno y otro lado por el «central» y el «pulgar», mientras los dos restantes (anular y meñique) se curvan un poco, pero algo menos el «meñique» (que el anular)” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 95).
Preguntar	“(…) en la mayoría de los casos se hace dando vuelta a la mano, independientemente del modo en que se ponga” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 101).
Asentir, narrar y aclarar	“(…) se hace uniendo por su punta el dedo que sigue al pulgar («el índice»), con el centro de la uña del pulgar de la mano derecha, mientras los tres dedos restantes quedan relajados (levemente separados)” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 101).
Para “redondear los entimemas como haciendo frases cortadas” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 102).	“Parecido a este ademán [el inmediatamente anterior], pero doblados esos tres dedos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 102).
Prometer y asentir	“(…) el movimiento más lento de las manos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 102).

La apariencia externa (vestimenta, cabello, calzado, etc.) no escapa tampoco de la atención de Quintiliano quien, con una formulación muy sintética, muestra la necesidad de atender a la higiene, limpieza y a la moderación al respecto,

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

El orador no tiene vestidura alguna que sea exclusiva suya, pero en el orador se echa más de ver que en otros. Por tal razón sea ésta sin mácula, como debe ser en todas las personas honorables, y varonil; porque la toga, el calzado y el cabello merecen nuestra censura tanto por el exagerado acicalamiento como por su desaliño (Quintiliano, 1997, XI, 3, 137).

Tal y como adelantábamos con anterioridad, vamos a proceder a la traslación de esta teoría a determinadas situaciones comunicativas en las que se cuenta con la participación imprescindible del directivo empresarial. Asimismo, haremos corresponder las actitudes y afectos que han de mostrarse y provocarse, respectivamente, según las necesidades comunicativas del momento, asumiendo la expresión no verbal como medio de transmisión y de provocación de emociones.

SITUACIÓN COMUNICATIVA EN LA QUE PARTICIPA EL DIRECTIVO EMPRESARIAL	ACTUALIZACIÓN DE GESTOS Y MOVIMIENTOS EN CONSONANCIA CON DICHA SITUACIÓN COMUNICATIVA
Recibimiento del directivo empresarial en otra empresa. Presencia de personas recientemente conocidas. Ambiente de cierta desconfianza y de novedad.	Cabeza y tronco rectos, mirada agradable, movimientos de manos moderado, indicando expresividad. Evitar toda muestra de nerviosismo. Intentar transmitir confianza, control, seguridad y seriedad.
Reunión ante subordinados con motivo de la integración de novedades y cambios en la empresa.	Mirada atenta a cada uno de los asistentes, sin exclusiones. Empleo abundante de las manos con la finalidad de hacer, en la medida de lo posible, palpable lo desconocido o venidero. Transmisión de confianza en el otro con el objetivo más inmediato de crear en el auditorio un sentimiento de estar acogido, de estar atendido y de ser reconocido.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

<p>Reunión con trabajadores con la finalidad de motivarlos, ante ciertos rumores de desánimo generalizado.</p>	<p>Mirada que transparente cercanía. Se puede tomar la posición de estar sentado y cercano al resto del auditorio. Manejo abundante de las manos con expresividad. Esto puede complementarse con la ausencia de la corbata o de cualquier otro complemento que denote autoridad. Intento de suscitar cercanía, proximidad y comprensión.</p>
<p>Encuentro con nuevos clientes. Se trata de una reunión más o menos informal con la intención de crear un primer contacto.</p>	<p>Movimiento de las manos apuntando hacia arriba a lo largo de todo el discurso, en señal de ascenso, aumento o incremento. Mantener una actitud alegre y de confort con la finalidad de que sea ésta transmitida.</p>

Asimismo, nos parece muy adecuada una última recomendación que hace Quintiliano, en este caso con tono de advertencia, en referencia al empleo de los medios de expresión no verbal en general, ya a los que hemos hecho corresponder con la pronunciación, ya a los relativos a los gestos o ademanes:

Por lo que no sin razón se censura la pronunciación exagerada en muecas, cargada de gesticulaciones y saltando de un cambio de voz a otro (...). Con todo, ha de moderarse [el orador] de modo que, mientras tratamos de alcanzar la elegancia de un actor, no perdamos la autoridad de hombre honrado y serio (Quintiliano, 1997, XI, 3, 183-184).

- ♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.4.6.3. Otras recomendaciones en relación con la *Actio o pronuntiatio*

Dentro de esta propuesta de instrucción, y en concreto en este punto sobre la puesta en escena, nos parece conveniente recordar la efectividad de técnicas psicológicas que estarían en consonancia con ella como, por ejemplo, las correspondientes al calibrado y la sincronización, según la terminología empleada por la PNL, y que, como vimos más arriba, forman parte de la teoría desarrollada por las dos corrientes psicológicas analizadas. Se trata, como pudimos percatarnos, de metodologías cuya finalidad es la persuasión y cuyo canal es la expresión no verbal. Además, el recurso a tales procedimientos de raigambre psicológica tiene como finalidad más inmediata la de conseguir acortar las posibles distancias psicológicas, así como todas aquellas barreras que puedan impedir la persuasión del auditorio en cuestión. Sólo de esta manera se podrá lograr la necesaria situación de empatía que facilita la comunicación y, por lo tanto, el objetivo persuasor que mueve al proceso comunicativo.

La cuestión relativa al empleo de ciertos medios audiovisuales y las nuevas tecnologías, apropiadas al momento de realización comunicativa por parte del directivo empresarial, consideramos que ha sido ya tratada con minuciosidad por parte de la mayoría de los manuales de divulgación, tal y como hacíamos referencia más arriba, de manera que, en este punto, remitimos a la parte correspondiente de este estudio en el que se ha tratado esta cuestión por parte de dicha perspectiva. Por esta razón consideramos que la única sugerencia que podríamos hacer al respecto es la necesidad de emplear aquellos medios que resulten más apropiados por su capacidad para llegar a todos los componentes del auditorio, por su fácil ejecución y su adaptación a los contenidos transmitidos. Asimismo, resulta de utilidad la previsión en cuanto a su funcionamiento y, por lo tanto, la revisión anterior a su puesta en marcha en el momento en que se produzca la intervención del directivo empresarial.

5.5. Ejercicios: parte práctica

Una vez que hemos aplicado toda aquella teoría que, heredada de la Retórica y con fundamento práctico, hemos considerado de eficacia y efectividad en las diversas realizaciones comunicativas en las que se puede ver implicado el

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

directivo empresarial, a continuación vamos a exponer una serie de ejercicios y actividades que tienen como finalidad más inmediata la de hacer más hábil a dicho profesional en cada una de las denominadas *partes artis*, en tanto que operaciones fundamentales orientadas a la producción y realización comunicativa. Este propósito nos llevará a presentar nuestra contribución a modo de cuadro ilustrativo, de manera que ésta aparezca de forma mucho más amena y clarificadora.

En cierto modo, esta propuesta de ejercicios y actividades que vamos a exponer a continuación y que, como decíamos, encuentra su pretensión primera en conseguir que el directivo empresarial sea competente y hábil en la producción de sus discursos, nos podrá recordar los planteamientos realizados por la Lingüística Aplicada que veíamos en la parte correspondiente de este estudio. Tengamos en cuenta que esta semejanza establecida entre los citados planteamientos tiene su fundamento en la finalidad pedagógica que, en ambos casos, se persigue.

PARTE ORATIONIS	EJERCICIOS PARA SU DOMINIO
<i>Intellectio</i>	Observación de diversas situaciones en las que se pronuncian discursos de contenido variado, con el fin de poder determinar todos los recursos de los que se sirve el orador en cuestión para esa situación concreta. Del mismo modo, la lectura de textos o discursos de procedencia empresarial capacitarán al directivo a la hora de determinar la causa o motivo que mueve a la pronunciación de dicho texto o discurso, así como aquellos elementos que lo determinan o caracterizan.
<i>Inuentio</i>	Es recomendable la lectura frecuente. Sobre todo es necesaria la lectura de obras, principalmente literarias, que destaquen por su calidad expresiva y su variedad de vocabulario. Con este ejercicio se puede dotar al orador en cuestión de una mayor capacidad para asociar ideas, para emplear sinónimos que hagan la redacción más rica, así como para dar muestras de continuidad y fluidez en su discurso. También se hace necesaria la lectura de todo tipo de documentos de

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	<p>temática empresarial con el fin de atender al modo de exponer ciertos contenidos y de encontrar algunos <i>loci propios</i> que pueden hacer más ameno, actualizado y adecuado el discurso en cuestión. Tengamos en cuenta que la <i>imitatio</i> sería una actividad recomendada y sugerida ya por los clásicos, como Quintiliano, del modo como veremos más adelante.</p>
<i>Dispositio</i>	<p>Para la ejercitación de esta <i>parte artis</i> es efectiva la producción de discursos sobre ciertos temas que, lejos de ser los propiamente empresariales, resultan atractivos para el directivo empresarial (ya en su forma oral como escrita). Asimismo, y en el ejercicio de lectura, podría ser de utilidad intentar reconocer cuál es la idea principal que defiende el autor, en qué criterios se basa, cómo los defiende, a qué conclusión llega y, principalmente, dónde y con qué estructura aparecen cada uno de estos puntos, sin redimirse a mostrarse crítico al respecto.</p>
<i>Elocutio</i>	<p>En este caso es evidente que la expresión oral se convierte en un recurso imprescindible. Para ello, la grabación de ciertos discursos propios, el recuento escrito de los términos que se incluyen con frecuencia en los discursos pronunciados por el propio directivo empresarial, así como la anotación de todas aquellas expresiones que le resulten nuevas y adecuadas para los discursos que se prevén producir, serán buenos ejercicios con el fin de evitar repeticiones de términos, encontrar nuevas formas expresivas y, de algún modo, integrar nuevos giros de expresión. Asimismo, es recomendable ejercitarse en el empleo de comparaciones, incluso en la conversación cotidiana, con el fin de que se agilice su recurso en una situación comunicativa propiamente empresarial,</p>

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

	<p>haciendo, de este modo, más amena y original la exposición.</p>
<i>Memoria</i>	<p>Con el objetivo de agilizar la capacidad memorística, puede valerse el directivo empresarial de ejercicios como la previa actividad de memorización de ciertas partes de un discurso escrito, del tipo que sea, así como el establecimiento de variadas asociaciones de ideas que le faciliten la ejecución de esta operación retórica e implanten un orden en la propia exposición comunicativa. No obstante, es necesario que el orador repita en voz alta aquello que se ha aprendido de memoria, con el fin de comprobar que se le da cabida a la improvisación.</p>
<i>Actio y pronuntiatio</i>	<p>En este caso, una actividad recomendable es la lectura en voz alta de cualquier documento, así como el ensayo previo para comprobar la adecuación de la tonalidad a la expresión de los contenidos que se pretenden transmitir, (según se trate de un acto comunicativo de felicitación, de recomendación, de sugerencia, de disculpa, etc.). Con respecto a la “puesta en escena” conviene mostrarse crítico con todas aquellas situaciones comunicativas en las que se participe como auditorio así como con las propias. Habrá de valorarse la apropiación de los gestos a las condiciones que describan la situación comunicativa, para lo cual se recomienda su reflexión y su ensayo previo. La grabación de dicho ensayo anterior puede dar la respuesta adecuada sobre la falta de naturalidad en su empleo, defecto éste tan frecuente como poco adecuado.</p>

Muchas de estas actividades que hemos propuesto, ya las encontramos en la obra de Quintiliano concebidas con la misma finalidad que nosotros lo hacemos.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

De hecho, él establece los tres tipos de ejercicios que, de un modo genérico, responden a las necesidades de la *exercitatio* y que nosotros hemos concretado en nuestras recomendaciones dirigidas al directivo empresarial, según sus propias necesidades. Se trata de la lectura (*legendo*), la escritura (*scribendo*) y la pronunciación (*dicendo*), de las que hace ver este autor:

Si para adquirirla [la héxis, el hábito] contribuye más la escritura, la lectura o el pronunciar los discursos, es una cuestión que, según mi conocimiento, se suele plantear generalmente. Obligación nuestra sería examinar con mayor atención si podríamos darnos por satisfechos con una sola cualquiera de estas prácticas. Pero de tal manera están entre sí unidas y todas tan inseparables, que si alguna de ellas faltare, vano sería el esfuerzo hecho en las demás (Quintiliano, 1997, X, 1, 1).

No obstante, y a pesar de la complementariedad de estas tres prácticas, desde nuestro punto de vista, la lectura resulta un ejercicio de gran incidencia en la adquisición de la necesaria habilidad comunicativa por parte del orador, en tanto en cuanto, ésta lleva consigo la consecuente actividad de la *imitatio*, antes ya mencionada por nosotros. La práctica de esta actividad la hace ver el calagurritano, en primer lugar, teniendo en cuenta qué tipo de obra es la más apropiada para su lectura e imitación y, en segunda lugar, qué es lo que se ha de imitar de ella. Así, Quintiliano recomienda que hay que elegir, “(...) la obra más excelente y a quien de ninguna manera conduzca a error a la persona que a él se haya confiado” (Quintiliano, 1997, X, 1, 20), concluyendo con la siguiente recomendación, al respecto:

(...) de éstos y de los demás autores, dignos de ser leídos, se ha de tomar tanto la riqueza de palabras como la variedad de figuras y el método de construir las frases; después hay que dirigir la atención al modelo de todas las excelencias literarias. Pues no puede dudarse de que una gran parte del arte se fundamenta en la “imitación” (Quintiliano, 1997, X, 2, 1).

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

5.6. Conclusiones

A partir de la teoría que hemos desarrollado en esta parte de nuestro estudio, podemos llegar a las siguientes conclusiones,

- En primer lugar, hemos podido constatar la vigencia de la sistemática teoría retórica, de manera que son aplicables dichos principios a las necesidades comunicativas que se dan en nuestro entorno más actual como es el correspondiente a la empresa. La flexibilidad de esta sistemática propuesta comunicativa que describe la teoría retórica hace posible, por otra parte, que se pueda adecuar, en el caso que nos ocupa, a los aspectos específicos y concretos de un profesional integrante de la empresa como es el directivo empresarial
- Además, hemos podido comprobar que, junto a la propuesta de realización comunicativa que nos ofrece la Retórica, es posible integrar otros aspectos de diversa procedencia, tanto lingüística como no lingüística, que permiten elaborar un esbozo de formación en habilidades comunicativas completo y apropiado a los objetivos previstos.
- Con la elaboración de esta propuesta de formación queda puesta de manifiesto la imperante necesidad de que el orador, aquél que tenga que mostrar habilidades comunicativas para progresar personal o profesionalmente, sea formado para la práctica comunicativa. De este modo, no queremos obviar las posibles habilidades naturales que pueda poseer el orador en cuestión sino que, antes bien, pretendemos exponer el conjunto de contenidos que habrá de contener un programa de formación concebido en este sentido y que tenga como finalidad más inmediata la de complementar, concretar y mejorar las propias capacidades naturales.

♦♦ Aplicación de nuestra propuesta de instrucción en habilidades comunicativas dirigida al directivo empresarial (¿Cómo se puede aplicar?)

- A modo de consecuencia más inmediata de esta propuesta formativa, podemos advertir que es posible trazar las bases de una formación en habilidades comunicativas que supere con creces a aquellas que se basan en las recetas y fórmulas mágicas que, con su inconcreción, imprecisión generalizada, y la falta de una fundamentación teórica, no atienden a todos los aspectos y operaciones relativas a la elaboración de discursos eficaces, convincentes y persuasivos y, en consecuencia, a las verdaderas necesidades y carencias de profesionales de cuya expresión comunicativa depende buena parte de su trabajo y el éxito que se persigue con su desarrollo.
- Es ésta, por lo tanto, una propuesta que conjuga las dos vertientes que, desde nuestro punto de vista y según lo establecido por la antigua teoría retórica, ha de conformar la formación en habilidades comunicativas de un determinado orador, a saber, la teoría y la práctica, teniendo siempre muy en cuenta el tipo de receptor para el que está programada esta formación, sus condicionantes, las diversas situaciones comunicativas que le corresponden a su cargo o el tipo de auditorio al que habrá de orientar sus discursos, persistiendo, no obstante, en todas sus realizaciones comunicativas la finalidad persuasiva. Se trata, por lo tanto, de una propuesta que podemos acoger a la modalidad de la Lingüística Aplicada.