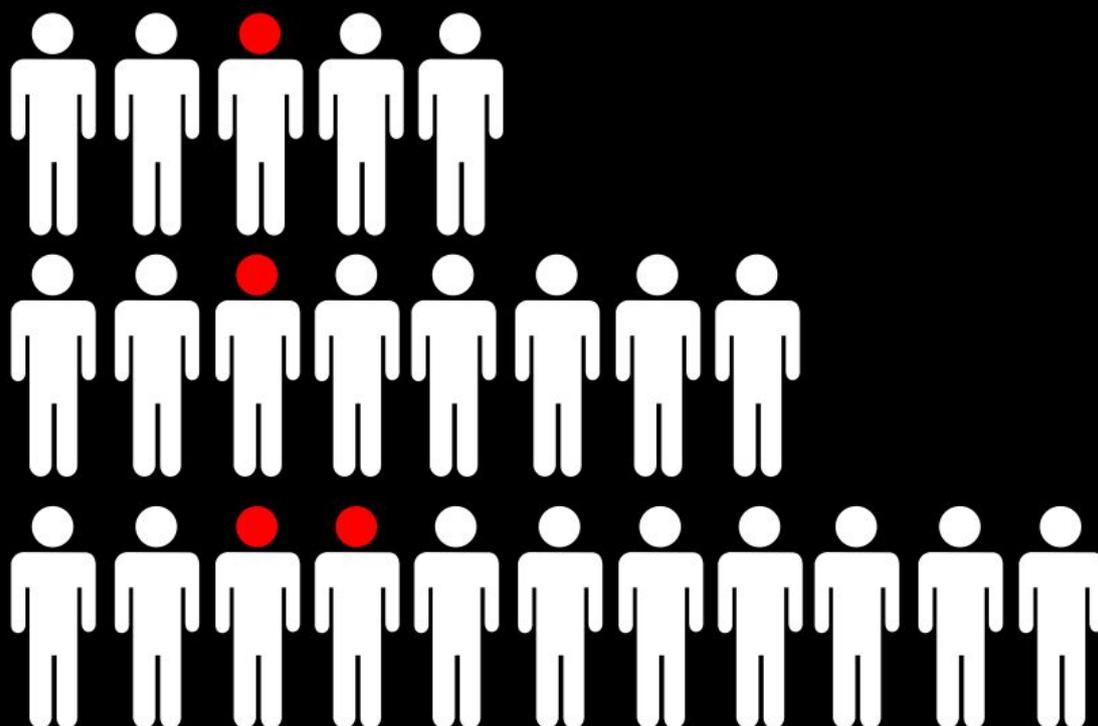


**María del Mar Gómez Cervantes**

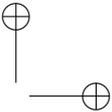


# **Retórica en la empresa**

**Las habilidades comunicativas del directivo empresarial**

**LabCom 2009**



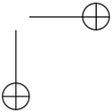
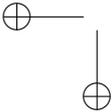


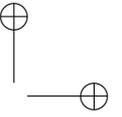
María del Mar Gómez Cervantes

# Retórica en la empresa

Las habilidades comunicativas del directivo  
empresarial

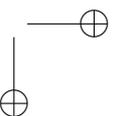
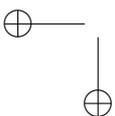
LabCom Books 2009

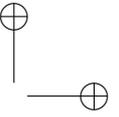
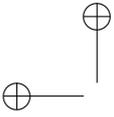




Livros LabCom  
[www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt)  
Série: Estudos em Comunicação  
Direcção: António Fidalgo  
Design da Capa: Madalena Sena  
Paginação: Marco Oliveira  
Covilhã, 2009

Depósito Legal: 302070/09  
ISBN: 978-989-654-027-2





# Agradecimientos

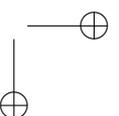
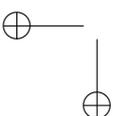
La elaboración de este libro ha sido posible gracias a la ayuda y colaboración de algunas personas que paso a mencionar, brevemente, a continuación.

En primer lugar, quiero agradecerle al profesor José Miguel Hernández Terrés la dirección de la tesis doctoral de la que procede este libro, así como su participación en otros muchos trabajos de investigación que he realizado durante estos años.

Asimismo, creo imprescindible citar en este apartado a la Fundación Séneca dado que ha financiado todo el proceso de elaboración de mi tesis doctoral, incluidas mis estancias en el extranjero, y, por lo tanto, mi más reciente trayectoria investigadora.

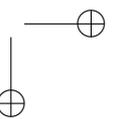
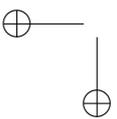
En este sentido, quiero agradecerle a los profesores: Tomás Albala-dejo Mayordomo (Universidad Autónoma de Madrid), Stefano Arduini (Universidad de Urbino, Italia), Sonia Madrid (Universidad de Murcia), Xavier Laborda (Universidad de Barcelona) y Ricardo Escavy (Universidad de Murcia), sus aportaciones y contribuciones para la mejora, concretamente, de esta parte de mi trabajo de investigación.

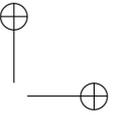
También quiero aprovechar este espacio para mostrar mi gratitud a los integrantes de LabCom (Laboratório de Comunicação Online, de la Universidade da Beira Interior), especialmente al profesor Antonio Fidalgo, Catedrático de Ciências da Comunicação de la Universidade da Beira Interior, a Ivone Ferreira y a Marco Oliveira, dado el interés mostrado por mis investigaciones y la posibilidad de hacer esta publicación.





Finalmente, me gustaría mencionar a mis padres, a quienes les dedico este libro, así como a toda mi familia y amigos.



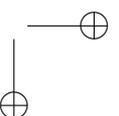
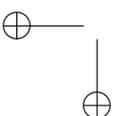


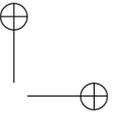
# Presentación

Hablar de comunicación en la empresa es hablar de un componente fundamental de la labor empresarial cuya adherencia a este ámbito profesional es tal, que, en muchas ocasiones, se la confunde con el resto de las actividades empresariales y, por lo tanto, no se toma conciencia de su relevante papel. Sin embargo, no parece exagerado afirmar que, en muchas ocasiones, el éxito o fracaso de una labor propiamente empresarial, va a depender de las habilidades comunicativas de aquel sobre el que recae la responsabilidad de desarrollarla.

Estos hechos que se contemplan como fácilmente admisibles e irrefutables es lo que nos ha de llevar a plantearnos la necesidad de instruir en destrezas comunicativas a los profesionales de esta entidad industrial, ya sean trabajadores en activo, ya sean futuros componentes de la empresa, aún en formación. Y precisamente, este propósito tan inmediato es el que ha guiado este estudio.

Así, la consecución de este objetivo nos ha llevado a proceder de la manera como explicamos a continuación. En primer lugar, hemos querido definir y caracterizar la unidad de organización que predomina en nuestros días, por lo que hemos desarrollado un trabajo teórico que aparece expuesto de un modo muy ameno, cumpliendo la finalidad de establecer una base teórica que, aunque breve, pueda ayudarnos a conocer, interna y externamente, la empresa del siglo XXI. Esta contribución teórica ha quedado complementada con el trabajo empírico que también aparece integrado en esta parte de nuestro estudio y que tiene como propósito más inmediato el de permitir crear una imagen



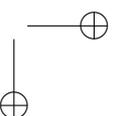
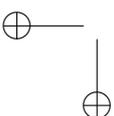


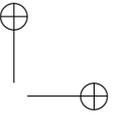
sobre el modo de concebir, asumir y poner en práctica la formación en capacidades comunicativas de los integrantes de la empresa, además de permitirnos reconocer la aplicación de todo el trabajo teórico desarrollado con anterioridad.

En segundo lugar, y manteniendo la coherencia necesaria con la primera parte, hemos procedido a la presentación de una propuesta de formación en destrezas comunicativas que, en este caso, aparece concretada en un profesional de la empresa determinado, el directivo empresarial, teniendo en cuenta sus necesidades y carencias comunicativas, y sin obviar las situaciones comunicativas a las que está llamado a participar. Se trata, por lo tanto, de una propuesta de instrucción que se ajusta, perfectamente, a la realidad empresarial y, más concretamente, a la realidad comunicativa del directivo de la empresa.

Asimismo hay que apuntar que esta propuesta de formación aparece expuesta aprovechando el esquema pedagógico que hemos heredado de la Retórica clásica (“el primer campo del saber que se interrogó sistemáticamente sobre el lenguaje en tanto que medio de comunicación, y que propuso técnicas sistemáticas para hacer más eficaz la acción comunicativa”, según Maylot y Mignot). Este aspecto es muy importante que sea destacado puesto que pone en evidencia la recuperación de una teoría sobre la elaboración de discursos eficaces, en tanto que persuasivos, en consonancia con las necesidades comunicativas que describen a nuestra sociedad actual. En verdad, la flexibilidad de este esquema, sin obviar en ningún caso su gran valor didáctico, es lo que permite actualizar su aplicación a la realidad comunicativa que describe la participación discursiva del directivo empresarial, a lo que hay que añadir la incorporación de teorías y principios derivados de otras materias, algunas de ellas tan, aparentemente, distantes, como la Psicología, y otras tan próximas y complementarias como la Pragmática.

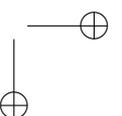
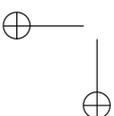
Las dos partes que forman este estudio, y que acabamos de presentar de un modo bastante genérico, siguen una estructuración muy semejante, destacando en cada una de ellas los apartados correspondientes a la “Introducción” y las “Conclusiones”. En realidad, el seguimiento

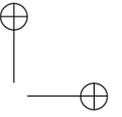
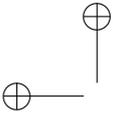




de este esquema ha sido válido, tanto para la exposición de los propósitos establecidos en cada una de ellas y para adelantar nuestro modo de proceder, tal es el caso de la Introducción, como para concretar los resultados teóricos que han surgido con el seguimiento de cada una de las partes integrantes, como ocurre en el apartado dedicado a las Conclusiones. Este tipo de distribución de la materia que se repite en cada una de las partes constituyentes consideramos, además, que contribuye a los objetivos pedagógicos y didácticos que se siguen en este trabajo, al tiempo que hacen más amena y próxima toda la materia tratada.

El resultado es un trabajo que apunta a su puesta en práctica y que, por lo tanto, aparece en consonancia con las necesidades, características, carencias e, incluso, peticiones que, al respecto, surgen del seno de las principales entidades industriales, siempre en relación con la instrucción y actualización de unas destrezas comunicativas que puedan ser garantía de éxito y de beneficios.

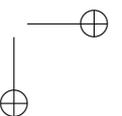
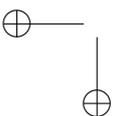


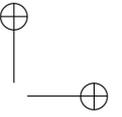


## Nota

Se hace necesario apuntar que las ediciones de las obras clásicas que han sido utilizadas para la elaboración de esta obra, aparecen recogidas en la sección dedicada a la bibliografía. A lo largo de nuestro texto, más concretamente en las citas que se hacen de sus correspondientes autores, es donde se alude al año correspondiente a dichas ediciones.

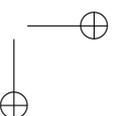
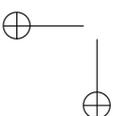
Además, también hemos procurado que, sobre todo en los casos en los que se trae a colación alguna cita de Aristóteles y Quintiliano, se haga explícito el párrafo concreto en el que se integra (modo de cita éste que también seguimos en el caso de la magna obra de Lausberg), así como el libro y el capítulo correspondiente, tal y como es el procedimiento que hemos seguido con las citas o referencias que han sido extraídas de la obra *Institutio Oratoria* de Quintiliano. Con este sistema de cita, nuestra pretensión ha sido la de facilitar el hallazgo de los contenidos de los que nos hemos valido para la elaboración de este estudio en las obras de referencia que hemos empleado.

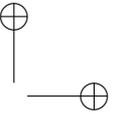
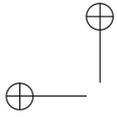




# Índice

<b>I Formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa actual</b>	<b>1</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2 Caracterización de la empresa actual</b>	<b>7</b>
2.1 Breve recorrido histórico de la empresa . . . . .	7
2.1.1 El sistema feudal. La empresa primitiva (Siglo XV) . . . . .	8
2.1.2 El capitalismo–mercantilista (Siglo XVI-XVII) . . . . .	9
2.1.3 El capitalismo industrial (Siglo XVIII) . . . . .	9
2.1.4 El capitalismo financiero (Siglo XX) . . . . .	10
2.1.5 La sociedad de la información (Siglo XXI) . . . . .	11
2.2 Definición y elementos componentes de la empresa actual	14
2.3 La presencia de la comunicación en la administración de empresas . . . . .	18
2.4 La comunicación y la labor del administrador empresarial	24
2.5 Criterios para la clasificación de la empresa actual . . . . .	34
<b>3 La instrucción en habilidades comunicativas en la empresa actual: El caso de diez empresas de la Región de Murcia</b>	<b>55</b>
3.1 Presentación de las empresas seleccionadas . . . . .	55
3.2 Presentación del cuestionario . . . . .	64
3.3 Respuestas obtenidas de las empresas y conclusiones extraídas de ellas . . . . .	75





**4 Conclusiones 97**

**II Propuesta de formación en habilidades comunicativas orientada a los directivos de la empresa actual 101**

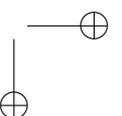
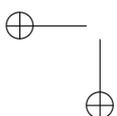
**1 Introducción 103**

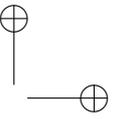
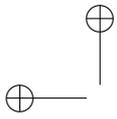
**2 El orador: el directivo empresarial 109**

**3 La teoría de los géneros retóricos aplicada a la comunicación empresarial 115**

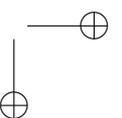
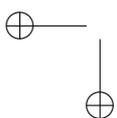
**4 Plan para la elaboración y pronunciación de textos y discursos empresariales 123**

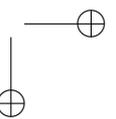
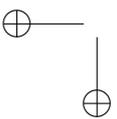
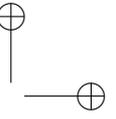
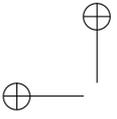
4.1	<i>Intellectio</i> . . . . .	124
4.1.1	Delimitación y caracterización de la causa . . .	125
4.1.2	Comprensión del hecho retórico y sus componentes . . . . .	127
4.2	<i>Inuentio</i> . . . . .	133
4.2.1	Selección de los <i>loci</i> a desarrollar . . . . .	135
4.3	<i>Dispositio</i> . . . . .	140
4.3.1	Exordio . . . . .	140
4.3.2	Narración . . . . .	142
4.3.3	Demostración . . . . .	145
4.3.4	Refutación . . . . .	146
4.3.5	Conclusión . . . . .	152
4.4	<i>Elocutio</i> . . . . .	156
4.4.1	Las tres <i>virtutes</i> de la expresión . . . . .	156
4.4.2	El estilo . . . . .	180
4.5	<i>Memoria</i> . . . . .	181
4.6	<i>Actio o pronuntiatio</i> . . . . .	184

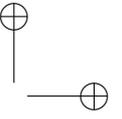
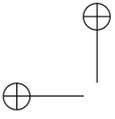




4.6.1	La pronunciación (Aspectos relativos al para- lenguaje) . . . . .	184
4.6.2	La acción (Gestos, ademanes y apariencia ex- terna del orador) . . . . .	190
4.6.3	Otras recomendaciones en relación con la <i>Ac- tio</i> o <i>pronuntiatio</i> . . . . .	196
<b>5</b>	<b>Ejercicios: parte práctica</b>	<b>199</b>
<b>6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>203</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>205</b>

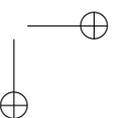
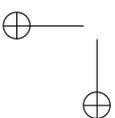


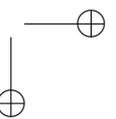
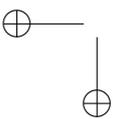
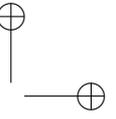
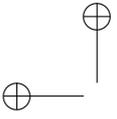


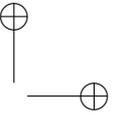


# **Parte I**

## **Formación en habilidades comunicativas de los profesionales de la empresa actual**







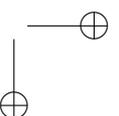
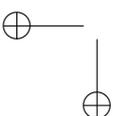
# Capítulo 1

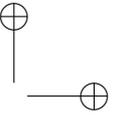
## Introducción

En esta parte de este estudio, nuestro propósito fundamental es el de dar a conocer cómo se aplican, si es que lo hacen, todas estas propuestas formativas que existen hoy día y que tienen como finalidad más inmediata la de formar comunicativamente a los distintos profesionales de la empresa. Las razones que justifican la elaboración de esta parte de nuestro trabajo la encontramos en la necesidad de conocer el entorno profesional al que orientaremos nuestra propuesta de formación, centrandó, sobre todo, este conocimiento en la situación que describe la comunicación y, en consecuencia, cómo se concibe, cómo se asume su papel y cómo se proyecta su enseñanza dentro de la empresa de nuestros días.

De esta forma, vamos a dividir esta sección en dos epígrafes principales, admitiendo su posterior subdivisión en otros epígrafes que fraccionarán la materia tratada para una mejor exposición de la cuestión.

Así, el primero de los apartados enunciados estará orientado a realizar una caracterización de la empresa actual. Con esta finalidad, procederemos a desarrollar los siguientes puntos temáticos. En primer lugar, pondremos de manifiesto la evolución histórica de la empresa. Con este apartado inicial tendremos en cuenta qué tipo de empresa es la que más ha predominado en cada época, desde sus inicios, así como, cuáles



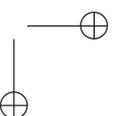
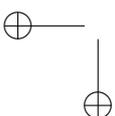


han sido sus rasgos definatorios, sus componentes y su funcionamiento, poniendo especial énfasis en el tipo de empresa actual y sus elementos caracterizadores. En segundo lugar, y una vez que nos hemos introducido en la caracterización de la empresa actual, pasaremos a tratar determinados aspectos que la representan y que, en consecuencia, harán posible conocer más esta organización que, al fin y al cabo, es nuestro objeto de estudio. Para lograr dicho propósito, intentaremos establecer una definición de empresa, destacando su planteamiento actual y profundizaremos en sus elementos compositores.

La virtuosidad que supone combinar la caracterización de nuestro objeto de estudio, la empresa, y, por otro lado, mantener la atención sobre el elemento clave que lo fundamenta, la comunicación, es lo que nos llevará a tratar sobre el proceso de la administración de la empresa, un proceso éste que, como sabemos, es central en su funcionamiento. De hecho, y dada su relevancia, intentaremos hallar el aporte de la comunicación, más concretamente, tendremos en cuenta cómo y en qué medida se ha concebido la comunicación en las teorías que, a lo largo de la historia de la empresa, han estado orientadas al tratamiento y mejora de la administración empresarial. En consonancia con este punto, también haremos una breve caracterización sobre el administrador empresarial, tanto referida a las actitudes que exigen el desempeño de su función profesional, como al modo de desarrollar esta función.

Por último, y dentro de este primer epígrafe dedicado, como adelantábamos, a la caracterización de la empresa, pasaremos a establecer y fijar los diversos criterios que pueden servir para su clasificación basándolos en tres puntos fundamentales, a saber: una serie de criterios variados, pero definatorios de la empresa; en segundo lugar, los elementos componentes que integran la empresa actual y, en último lugar, el tipo de organización a la que ésta responde.

El segundo de los apartados fundamentales en los que se divide esta parte de nuestro estudio está orientado a conocer cómo se concibe, se desarrolla y, sobre todo, se plantea la instrucción comunicativa en la empresa actual, teniendo en cuenta el caso de diez empresas de la





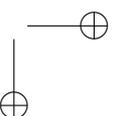
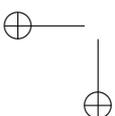
Región de Murcia. El conocimiento de los citados puntos relativos a la comunicación es lo que permite plantear esta parte como un trabajo empírico. Así, y con esta introducción, hay que hacer notar que este segundo apartado queda dividido en los siguientes subepígrafes que pasamos a enunciar y, brevemente, a caracterizar.

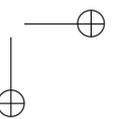
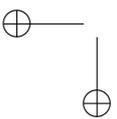
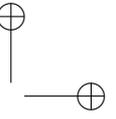
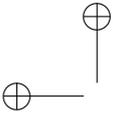
En primer lugar hemos hecho una breve presentación de las empresas que analizaremos. Todas ellas responden a unas características fundamentales bastante próximas por lo que consideramos que con esta acotación de nuestro estudio se conseguirá una imagen que refleje con más nitidez lo propuesto, a saber, conocer el modo de concebir y funcionar la comunicación en la empresa y, al mismo tiempo, el modo como se plantea una instrucción relativa a las habilidades comunicativas que se desarrollan en el espacio empresarial.

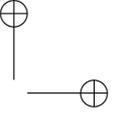
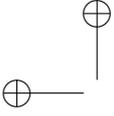
El siguiente punto nos permitirá la presentación del cuestionario que les hemos hecho llegar a las empresas ya conocidas y al que, amablemente, ellas han respondido.

Finalizamos este epígrafe poniendo de manifiesto las respuestas obtenidas por las empresas seleccionadas al cuestionario presentado, al tiempo que haremos las anotaciones oportunas a cada una de las respuestas con el fin de que se puedan poner en evidencia las conclusiones extraídas de ellas y el comentario que merecen.

El último punto de esta parte de nuestro estudio estará reservado a la exposición de las conclusiones, en este caso, generales, resultado de toda la teoría expuesta en su desarrollo.







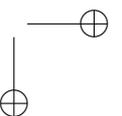
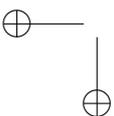
## Capítulo 2

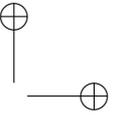
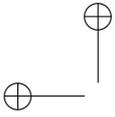
# Caracterización de la empresa actual

### 2.1 Breve recorrido histórico de la empresa

Inicialmente, y con el objetivo apuntado en el epígrafe que da título a este primer aparte, nos disponemos a realizar un breve recorrido sobre la evolución y el desarrollo de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad. Tal y como adelantamos más arriba, en la caracterización del tipo de empresas que han predominado con antelación a la que se da en la actualidad no nos detendremos demasiado haciendo, simplemente, una síntesis de sus características más sobresalientes, destacando aquellos puntos concretos en los que se haga más palpable el cambio y la progresión de esta organización a lo largo de la historia.

Frente a este ejercicio de síntesis, en la parte teórica correspondiente a la empresa actual nos extenderemos más, dados nuestros intereses en ella y las pretensiones que seguimos en este estudio.



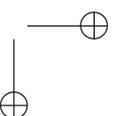
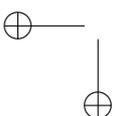


### **2.1.1 El sistema feudal. La empresa primitiva (Siglo XV)**

Si para concretar el concepto de empresa que se tiene en la actualidad se produce una remisión sus inicios, no cabe la menor duda de que habremos de retroceder a la época feudal (siglo XV). Es, por lo tanto, en esta época cuando se comienza a desarrollar la tipología de empresa denominada “primitiva” y, por ende, adscrita a un periodo anterior al que se hace corresponder con el capitalismo.

Este tipo de empresa, caracterizada por la metodología del trueque, por el trabajo manual, por la contextualización de éste en los talleres, y por una estructura tan simple que se reduce a la persona que dirige y trabaja y, como máximo, a algún otro ayudante, es la que irá, progresivamente, evolucionando, adquiriendo distintas formas según la época y los rasgos socio-económicos y culturales de ésta. Se trata del “primer desarrollo de la empresa capitalista”. García Mestanza, en concreto, apunta los siguientes rasgos característicos de este tipo de organización:

- Escaso capital financiero, con activos productivos reducidos.
- Organización escasa y muy simple, sin separación entre el trabajo directivo y el manual.
- Inexistencia de una conducta empresarial planeada y orientada a objetivos de lucro.
- Presencia de estructuras jerárquicas muy rígidas con unas relaciones de empleo en régimen de servidumbre o bajo formas gremiales.
- Ámbito de actuación reducido a mercados locales o comarcales (García Mestanza, 2003: 32).





### 2.1.2 El capitalismo–mercantilista (Siglo XVI-XVII)

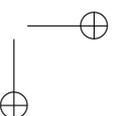
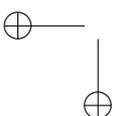
Entre las características más destacadas de la empresa de esta época cabe subrayar el hecho de que se produzca un cambio en las relaciones entre el artesano y el mercader siendo éste último el que aparecerá como la figura más importante. Además, comienzan a desarrollarse grandes sociedades mercantiles, dada la expansión del comercio y la ampliación de los mercados frente a los de predominio local que se contextualizaban en la época anterior, y aparecen los primeros indicios de una economía monetaria que se materializa en el empleo de pagarés o letras, así como en la aparición de la banca.

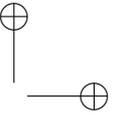
No obstante, la estructura de la empresa que predomina en esta época continúa siendo bastante simple: los mercaderes que realizan la venta y que deciden qué comprar y, por otro lado, los artesanos que son los fabricantes del producto. Se trata, en consecuencia, de un tipo de empresa que podríamos denominar comercial y que se presta a la unidad técnico-económica.

### 2.1.3 El capitalismo industrial (Siglo XVIII)

Tal y como hace ver García Mestanza (2003: 32), con la industrialización del siglo XVIII y principios del XIX se produce el “segundo desarrollo de la empresa capitalista”. La aplicación de la maquinaria a la producción (Primera Revolución Industrial: lanzadera de tejer, máquina de vapor, etc.) aumentó espectacularmente la dimensión de las explotaciones, con lo que aparecieron nuevas técnicas de organización que permitieron un importante desarrollo de la producción. Esta producción que se obtenía a gran escala, junto a la extensión del transporte (marítimo y ferroviario), favoreció la expansión del comercio mundial. Además, las colonias de las grandes potencias fueron industrializadas, lo que propició la aparición de formas de organización más descentralizadas y la expansión del comercio internacional.

De forma paralela, la necesidad de grandes capitales promovió el desarrollo del sistema bancario y financiero y la generalización de la





sociedad anónima, que sustituye a las sociedades personalistas del período anterior.

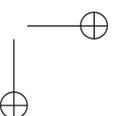
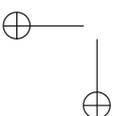
#### 2.1.4 El capitalismo financiero (Siglo XX)

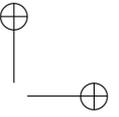
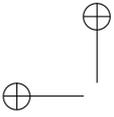
La situación se modificó debido a los grandes cambios tecnológicos de finales del siglo XIX y principios del XX. Por un lado, la producción en masa posibilitó las economías de escala reduciendo los costes unitarios a medida que aumentaba la producción. Por otro, los avances en el ámbito de los transportes y las comunicaciones, tales como el motor de explosión, el telégrafo, el teléfono, etc., permitieron llegar a mercados cada vez más lejanos. Junto a esto hay que subrayar la incorporación de formas más racionales de organización de la producción (taylorismo, producción en cadena, estandarización, etc.) que provocarían un espectacular aumento de la productividad.

La empresa, al ver aumentada su capacidad de producción, buscó garantizar su aprovisionamiento de *inputs* (factores productivos) sin estar a merced de terceros, lo que le llevó a una integración vertical hacia atrás, incorporando actividades previas en la cadena de valor. De manera similar, la producción a gran escala necesitaba de unos sistemas de distribución adecuados, por lo que la empresa decidió integrarse hacia delante. Esta integración vertical, que se produjo para no poner en peligro la continuidad del proceso productivo, a veces sobrepasó las fronteras nacionales.

Paralelamente, muchas empresas, en ese afán de maximización de las economías de escala, vieron que con los recursos que ya poseían podían ofrecer nuevos productos, desarrollar nuevas actividades o entrar en otros mercados, por lo que se emprendería un proceso de diversificación. La empresa inició de esta forma un crecimiento patrimonial, fruto del aumento en el número de actividades por la integración vertical, la ampliación de las zonas geográficas cubiertas y la mayor diversificación en la oferta a través de su gama de productos y mercados.

Con posterioridad, y como consecuencia del proceso de moviliz-





ción internacional del capital tras la Segunda Guerra Mundial, se puso en marcha el procedimiento financiero a través de fusiones, adquisiciones o participaciones en el capital social de otras firmas, con el fin de controlar sus capacidades productivas.

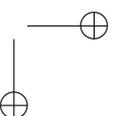
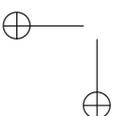
Como consecuencia del crecimiento patrimonial y financiero de este “tercer desarrollo de la empresa capitalista” se produce en la gran empresa una separación entre la propiedad (accionistas) y el control (gerentes y directivos), lo que da lugar a la aparición de ciertos conflictos entre propietarios y administradores. Este proceso de transformación permitió establecer cooperaciones, alianzas y transacciones compartidas a nivel nacional o internacional, relacionadas con cualquier actividad de la cadena de creación de valor.

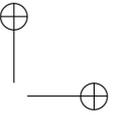
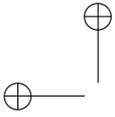
### **2.1.5 La sociedad de la información (Siglo XXI)**

Siguiendo, de nuevo, a García Mestanza (2003: 34), podemos decir que, desde finales del siglo XX hasta nuestros días, asistimos al nacimiento de la “era de la información” aplicada al entorno empresarial. En este contexto global, y como consecuencia de la trayectoria llevada a cabo por la empresa del modo como hemos hecho ver más arriba, ha surgido una nueva forma de hacer negocios, que podríamos denominar “cuarto desarrollo de la empresa capitalista”, caracterizada por:

- La desintegración vertical de la empresa y la especialización.
- El nacimiento de organizaciones horizontales, descentralizadas y participativas.
- La producción flexible y la diferenciación de productos.
- La externacionalización de actividades.
- Las relaciones estables de cooperación a través de la subcontratación y las alianzas estratégicas.
- La concentración e integración creciente de negocios.

*Livros LabCom*



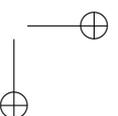
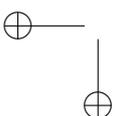


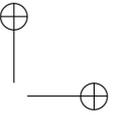
Por otra parte, y desde una perspectiva geopolítica, la globalización de la economía se caracteriza por una apertura más amplia de los mercados mundiales y una mayor integración económica regional, con una fuerte tendencia a la disminución de los obstáculos para el comercio con la potencialización de la libre circulación de mercancías, capitales y personas y con el desarrollo de acuerdos tendentes a liberalizar los intercambios comerciales y a mejorar el acceso a los mercados.

Con las singularidades de este nuevo modelo de organización han cobrado especial importancia los recursos intangibles (capacidad para innovar, creatividad, flexibilidad organizativa, lealtad a los clientes, etc.), de forma que, en el caso de la economía financiera actual, la riqueza se entiende asociada al desarrollo y el mantenimiento de ventajas competitivas basadas principalmente en elementos de carácter intangible que, frecuentemente, son agrupados bajo la denominación genérica de “conocimiento”.

En consecuencia, el entorno competitivo actual – ambiguo, complejo y cambiante – obliga a sustituir a las organizaciones multidivisionales, que presentan serios problemas de coordinación, por otras formas más evolucionadas que aseguren una mayor eficiencia interna y capacidad de innovación, fundamentalmente a través de su efectividad en la producción y gestión del conocimiento. Estas nuevas formas organizativas, apoyadas y potenciadas por las tecnologías de la información, se caracterizan por la búsqueda de flexibilidad, la exportación de sinergias, la simplificación y control de los procesos clave y la externalización de actividades, tareas éstas en las que, como cabe suponer, el conocimiento se convierte en un factor crítico. Por ello, podemos caracterizar la empresa actual como una organización, como decíamos, de gestión del conocimiento.

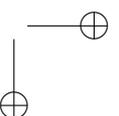
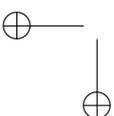
Por último, consideramos acertado apuntar las funciones que García Mestanza encuentra en la empresa actual, dado que su reconocimiento ayuda a conocer mejor su evolución y la definición con la que se hace corresponder este tipo de organización en la actualidad. De este modo, y siguiendo a la autora citada, se hace necesario distinguir entre,





en primer lugar, una función básica de la empresa y, en segundo lugar, una serie de funciones también importantes, pero, si cabe, más específicas. Así, esa primera función de la empresa se concreta en el objetivo de “[. . .] generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia económica, esto es, crear valor, utilidad o riqueza” (García Mestanza, 2003: 41). El resto de funciones, más concretas, tal y como hemos apuntado, las presentamos a continuación a modo de listado, sin analizarlas con detenimiento. De este modo, sabemos que la empresa: asume y reduce los costes de mercado y los de información; anticipa o descuenta el producto obtenido; coordina el proceso productivo a través de la planificación, organización, dirección y control; asume el riesgo de la actividad económica, y, por último, desarrolla el sistema económico, creando riqueza y empleo, es decir, cumple una importante función social (a la que se hará referencia más adelante).

Finalmente, a modo de resumen y con el objeto de poder apreciar de forma más esquemática la evolución de la empresa que ha sido, apenas, esbozada, vamos a reproducir una tabla que tomamos de la obra *Curso básico de economía de la Empresa. Un enfoque de organización*.



Sistema económico	Tipo de empresa	Estructura básica
Sistema feudal	Primitiva: unidad técnica.	Unidad simple, de base familiar.
Capitalismo mercantilista	Comercial: unidad técnico-económica.	Unidad simple, organizada, no simple de base familiar.
Capitalismo industrial	Industrial: unidad económica de producción.	Unidad compleja, organizada, societaria y funcional.
Capitalismo financiero	Organización financiera: unidad de decisión o de dirección.	Unidad compleja, organizada, multisocietaria, divisional y multinacional.
Capitalismo de la información	Organización de conocimiento: unidad de información y de decisión.	Unidad compleja evolucionada, organizada, multisocietaria y global.

(Bueno, 2001: 30)

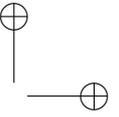
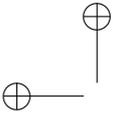
## 2.2 Definición y elementos componentes de la empresa actual

Una vez que ya hemos hecho una breve caracterización de la empresa actual, pasaremos ahora a concretar su definición y sus elementos componentes, de entre lo cuales, dados los intereses que sustentan este estudio, destacaremos la posición que ocupa la comunicación.

Así, y para dar cumplimiento a nuestro primer propósito de establecer una definición de la entidad industrial actual, hemos seleccionado la que aparece integrada en la obra *Manual de administración de la empresa*, lo cual se justifica por la síntesis que realiza de todos los elementos que la conforman. Ésta definición es la siguiente,

*La empresa es un sistema abierto que recibe del entorno que la rodea un flujo continuo de entradas o inputs adoptando la forma de materiales, energía, financiación, maquinaria, mano de obra, información, etc., y que devuelve al exterior otro flujo continuo de salidas u outputs como intereses, dividendos, sueldos, productos, etc.,*

[www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt)



*resultado de someter los inputs a algún tipo de proceso o transformación (Claver Cortés et al., 1998: 29).*

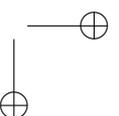
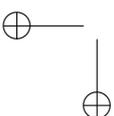
Se trata, por lo tanto de una unidad financiera, económica y productiva que, en cuanto tal, obedece a las características apuntadas por Aguer y Pérez y que reproducimos de la siguiente manera:

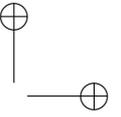
- La empresa es un conjunto de factores de producción, factores referentes al marketing y factores financieros.
- Toda empresa presenta fines u objetivos, que vienen a justificar su existencia.
- La coordinación a la que están sometidos todos los anteriores factores, necesaria para la existencia de la empresa, es desempeñada por otro factor: el factor directivo.
- La empresa es un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el sistema global que tratan de alcanzar ciertos objetivos (Aguer y Pérez, 1998: 55).

Asimismo, la empresa puede ser concebida como una unidad de tipo social, tal y como hacíamos ver con anterioridad, si tenemos en cuenta la función que ella desempeña en dicho ámbito, dividida en proyecciones parciales tales como: la creación de empleo, la generación de riqueza o valor añadido, la canalización de la renta y, consecuentemente, su configuración como instrumento de distribución de renta nacional.

Una vez que hemos definido el concepto de empresa actual, pasaremos a tratar el segundo aspecto que adelantábamos más arriba y que, al igual que el anterior, tiene su finalidad más inmediata en la caracterización de la empresa de nuestros días. Nos referimos al análisis de los elementos componentes de dicha unidad financiera, económica y productiva, los cuales conforman una estructuración de tipos y subtipos como la que presentamos a continuación:

*Livros LabCom*



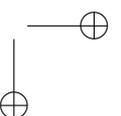
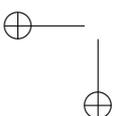


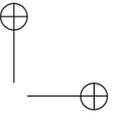
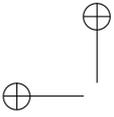
- 1) Elementos de tipo humano. Se trata de la parte más dinámica de la empresa y en ella habría que incluir: los propietarios del capital, los administradores (directivos de la empresa que son independientes en tanto que se contratan y que no tienen parte del capital de la empresa) y los trabajadores.
- 2) Elementos de tipo material. Con este tipo de elementos aludimos a todos aquellos que forman parte de los bienes económicos como es el caso de las inversiones técnicas o bienes de equipo, los materiales y mercancías, así como los recursos financieros.
- 3) Elementos de tipo inmaterial. En este punto se hace necesario distinguir entre, por un lado, los elementos pertenecientes al llamado “capital humano” (competencias y capacidades), los que se adscriben al denominado “capital estructural” (organización y tecnologías), y, por último, los que forman parte del “capital relacional” (en alusión a las relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores y las relaciones que surgen con otro tipo de personas<sup>1</sup>).

Como cabe esperar de todos los elementos que constituyen la empresa y que acabamos de enunciar, son de nuestro interés los pertenecientes a la tipología de elementos inmateriales, y en concreto, los que

---

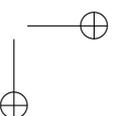
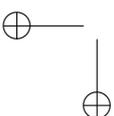
<sup>1</sup>Por su parte, Bueno lleva a cabo la distinción entre componentes activos y pasivos, en tanto que elementos integrantes de la empresa. Así, dentro de los componentes pasivos, él divide, por un lado, los elementos tangibles o materiales (que constituyen el patrimonio de la empresa reflejado en su balance, distinguiendo los bienes duraderos o inversiones, y los no duraderos o corrientes), y, por otro lado, los elementos intangibles (que los considera formados por un conjunto de elementos diversos que confieren a la empresa un valor, una capacidad y un potencial de acción superior a la mera suma de sus elementos materiales y humanos). Este conjunto de activos intangibles es lo que se denomina *capital intelectual* el cual, a su vez, está integrado por: capital humano, capital estructural y capital relacional. Con respecto a los factores activos o personas, se consideran como tales aquellos que ponen en funcionamiento los demás factores, y en su interior pueden distinguirse los siguientes grupos: los propietarios del capital o socios, los empleados o trabajadores y los administradores o directivos (Bueno, 2001: 36).

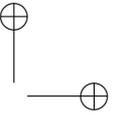




denominábamos como “capital relacional” en tanto que, entre ellos, se reconoce la comunicación como un elemento fundamental.

En adelante, vamos a analizar aquellos espacios principales de ejecución empresarial en los que, precisamente, la comunicación se admite como un elemento de reconocida presencia e influencia. De este modo, y dada la importancia del proceso, vamos a detenernos en el tipo de tratamiento ha obtenido la comunicación en la actividad administrativa, base de todo el funcionamiento de la empresa, y, en consecuencia, tendremos en cuenta su presencia en el ejercicio profesional del administrador.



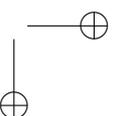
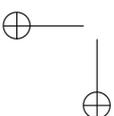


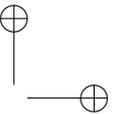
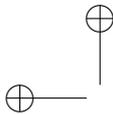
## 2.3 La presencia de la comunicación en la administración de empresas<sup>2</sup>

Con el objetivo de mostrar la incidencia de la comunicación en el ejercicio de la administración, nuestro modo de proceder se centrará, en primer lugar, en citar todos aquellos enfoques y teorías que, a lo largo de la historia de la empresa, se han impuesto como nuevas formas de tratar este proceso empresarial, con la finalidad última de centrarnos con exclusividad en aquellas perspectivas de estudio que han reconocido, explícitamente y con mayor extensión, la comunicación dentro del citado proceso. De esta forma, lo primero que tenemos que advertir es que resulta muy difícil establecer una nómina de enfoques y teorías administrativas reconocidas que, con rigurosidad, sea repetida por todos

---

<sup>2</sup>A pesar de que, de forma generalizada, son utilizados de manera indistinta los conceptos de “administración” y “organización” es patente que existen diferencias entre ellos. En concreto Fayol, el principal impulsor de la Teoría clásica de la administración, haría notar que la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de la administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, abarca aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, tales como la planeación, dirección y control. La organización comporta solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo, por lo tanto, estática y limitada (Chiavenato, 1990: 83). Nosotros entendemos el ejercicio de la administración del modo como lo hacen ver los autores de la obra *Manual de administración de empresas* siguiendo a Kast y Rosenzweig: “[...] podemos señalar que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de unos objetivos. En este mismo sentido Renal Piqueras (1985) concibe la administración como un proceso conducente a la fijación y consecución de objetivos. No en vano la administración de la empresa (o de una organización) consiste en todas las actividades que en ella se llevan a cabo y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos [...]. Kast y Rosenzweig (1987) establecen como fases de la administración las siguientes: fijación de objetivos (incluida la planificación en los anteriores autores), planeación, integración de recursos, organización, implementación (que recoge la función de dirección) y control. A la luz de las anteriores aportaciones podemos sugerir que las fases o funciones generalmente aceptadas son las de planificación, organización y control” (Claver Cortés *et al.*, 1998: 35).





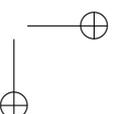
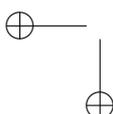
los autores que han tratado sobre esta cuestión. Con esto lo que queremos constatar es la variedad con la que se han expuesto y se han tratado las aportaciones que han guiado la actividad administradora en el curso histórico de la empresa.

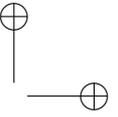
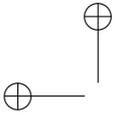
No obstante, se va a tomar como modelo teórico el propuesto por Chiavenato (1990: 37-649), según el cual habría que distinguir los siguientes enfoques o escuelas de pensamiento administrativo, a saber, el Enfoque clásico, el Enfoque neoclásico, el Enfoque humanístico, el Enfoque estructuralista, el Enfoque del comportamiento, el Enfoque de sistemas y el Enfoque contingencial. Dentro de cada uno de estos enfoques o perspectivas encontramos una serie de teorías y modelos que les corresponden, lo cual conduce a realizar el siguiente esquema de correspondencias:

<b>ENFOQUES</b>	<b>TEORÍAS O MODELOS</b>
Enfoque clásico	Teoría de la administración científica. Teoría clásica de la administración.
Enfoque humanístico	Teoría de las relaciones humanas.
Enfoque neoclásico	Teoría neoclásica.
Enfoque estructuralista	Modelo burocrático. Teoría estructuralista.
Enfoque del comportamiento	Teoría del comportamiento. Teoría del desarrollo organizacional.
Enfoque sistémico	Cibernética y administración. Teoría matemática. Teoría de sistemas.
Enfoque contingencial	Teoría de contingencias.

No habrá lugar para detenerse, tal y como apuntábamos más arriba, en la descripción o explicación detallada de cada uno de los enfoques y teorías respectivas que acabamos de apuntar, sino que, antes bien, procederemos a la caracterización de los dos únicos enfoques que reconocen, de forma explícita, la intervención de la comunicación en el proceso administrativo. Además, frente a la trayectoria en sentido vertical y orientación descendente con la que intuimos que es admitida la comunicación en la mayoría de los enfoques y teorías citadas, en

*Livros LabCom*





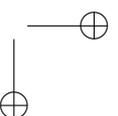
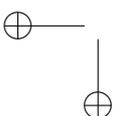
las que nos vamos a centrar se incita a la práctica comunicativa tanto en sentido vertical como horizontal, así como en una u otra orientación (ascendente y descendente). De este modo, la comunicación se convierte en un factor integrante de la empresa y, en consecuencia, se clama a su práctica en todas las capas integrantes de la misma.

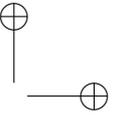
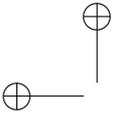
Estos enfoques son el humanístico (y, por lo tanto la teoría de las relaciones humanas) y el del comportamiento (y, en consecuencia, la teoría homónima), aunque, desde nuestro punto de vista, la diferencia fundamental que existe entre los citados enfoques se deriva del hecho de que, si bien el primero de ellos, el humanístico, pertenece a una tendencia de tipo prescriptiva y normativa, el otro se adhiere más a una orientación descriptiva y explicativa que lo hace ser menos contundente en sus propuestas.

Realizada esta breve presentación, comenzaremos por tratar sobre la teoría de las relaciones humanas (también denominada *Escuela humanística de la administración*), y hemos de decir que surgió en los Estados Unidos, como consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la Experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores<sup>3</sup>. Se concibe, además, como un movimiento de

---

<sup>3</sup>En 1927, el Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos inició una experiencia en una fábrica de la *Western Electric Company*, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficacia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia, que se haría famosa, fue coordinada por Elton Mayo, y luego se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico entonces extraño e impertinente, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932, siendo suspendida temporalmente en razón de la crisis de 1929. Las consecuencias derivadas de este experimento, tras una serie de fases de aplicación, sólo las vamos a citar y son las siguientes: se constató que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que involucra; que el comportamiento de los empleados es social; que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales; que los grupos constituyen la organización humana de la empresa; se confirmó además que es, precisamente, den-





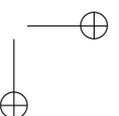
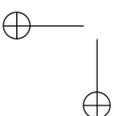
reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la que la tecnología y el método de trabajo constituyesen las preocupaciones más importantes del administrador. Así, y a pesar de la hegemonía de esta teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de siglo, sus principios no siempre fueron pacíficamente aceptados, principalmente por los trabajadores y sindicatos norteamericanos. En un país eminentemente democrático, como los Estados Unidos, estos dos sectores pasaron a visualizar e interpretar la “administración científica” como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

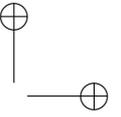
Se entiende por lo tanto que la teoría de las relaciones humanas naciese de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de estos métodos rigurosos, científicos y precisos, a los que los trabajadores deberían, forzosamente, someterse. El modo como se plantea la comunicación dentro de este nuevo enfoque lo hace ver Chiavenato de la siguiente manera:

*Para la “teoría de las relaciones humanas”, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo (Chiavenato, 1990: 148).*

tro de la empresa en donde surgen oportunidades de relaciones humanas; se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tiene enorme influencia sobre la moral del trabajador, y, por último, se hizo más fuerte la consideración de que los elementos emocionales, no planeados y aun irracionales del comportamiento humano, son un aspecto especial para casi todas las grandes figuras de la “teoría de las relaciones humanas”. De esto se deriva el hecho de que fuesen denominados sus representantes como sociólogos de la organización.

*Livros LabCom*





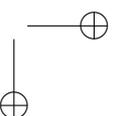
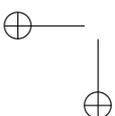
De hecho, tal y como constataría también este autor, la comunicación es admitida, en este modelo de actuación administrativa, como elemento fundamental para la satisfacción de dos propósitos principales, a saber,

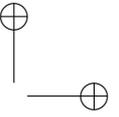
- Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas pueden conducir sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos.

Pasaremos ahora a tener en cuenta la aportación realizada por la teoría del comportamiento, la cual también pone énfasis en el integrante humano de la empresa y, en consecuencia, en las relaciones interpersonales que se dan en su seno. De hecho, esta teoría pone en evidencia la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración y, en consecuencia, para muchos representa la aplicación de la “psicología organizacional” a la administración.

Surgió en 1947 en los Estados Unidos, dentro de una fundamentación ampliamente democrática. Se sustenta en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente, en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg. Según lo que se advierte de su contenido, es comprensible que el administrador necesite conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas.

Dado que esta teoría implica, sobre todo, al administrador en la ejecución de su tarea profesional, más adelante volveremos sobre ella, no sin antes destacar otro aspecto importante de la teoría del comportamiento como es el llamado “proceso decisorio” según el cual, todo individuo es un agente decisor basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándola de acuerdo con sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización, en este sentido, es vista como un “sistema de relaciones”, donde todos se comportan racionalmente, apenas en relación a un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto a



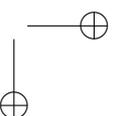
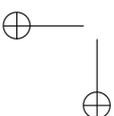


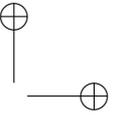
sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones consecuentes con las de la organización, ésta se vale de una serie de artificios para orientar sus decisiones.

De este modo, y frente a estos dos planteamientos de la administración que asumen la empresa como una organización en donde prima el componente humano, aspecto éste que encontrábamos subrayado por la teoría de las relaciones humanas, sobre todo, el resto de los enfoques que hemos citado con anterioridad conciben el funcionamiento de la empresa desde un punto de vista mucho más impersonal y formalizado (como ocurre, por ejemplo con el modelo burocrático<sup>4</sup>), bien porque centran su teoría en otros aspectos de la empresa como, por ejemplo, las tareas y la estructura organizacional, como es el caso de la teoría clásica, o bien porque tratan con exclusividad el ambiente, del modo como se corresponde con la teoría de los sistemas.

---

<sup>4</sup>Según Max Weber, uno de sus mayores representantes, la burocracia tiene las siguientes características principales: el carácter legal de las normas y reglamentos, el carácter formal de las comunicaciones, el carácter racional y división del trabajo, la impersonalidad en las relaciones, la jerarquía de autoridad, las rutinas y los procedimientos estandarizados, la competencia técnica y meritocrática, la especialización de la administración separada de la propiedad, la profesionalización de los participantes y la completa previsibilidad del funcionamiento. Para comprender mejor esa característica correspondiente al carácter formal de las comunicaciones, se hace necesario admitir que la burocracia es concebida como una organización ligada a las comunicaciones escritas. De este modo, las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito, de ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuadas. Además de esto, la interpretación unívoca de las comunicaciones también es asegurada y como muchas veces ciertos tipos de comunicaciones se reiteran constantemente, la burocracia echa mano de las rutinas y de formularios para facilitar las comunicaciones y para hacer más rutinario su cumplimiento.



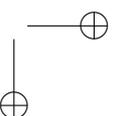
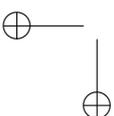


## **2.4 La comunicación y la labor del administrador empresarial**

Dada la importancia que tiene el proceso de administración empresarial, tal y como acabamos de poner en evidencia, así como la eminente contribución que tiene la comunicación en su desarrollo, pasaremos inmediatamente a considerar la labor del administrador empresarial y, en consecuencia, la aportación del proceso comunicativo en ella.

Nuestro modo de proceder se describe conforme a los siguientes puntos principales: definición del administrador y consecuente caracterización de su rol profesional y, por otro lado, análisis de su labor en tanto que vinculada a la realidad humana que se da en el entorno empresarial en el que se desarrolla su tarea. Con este análisis tendremos en cuenta, por lo tanto, la aportación que se desprende de entornos como el psicológico, trayendo a colación alguna de las teorías administrativas que ya hemos mencionado en el epígrafe anterior, o el comunicativo, suponiendo ambos elementos una importante contribución para la ejecución de esta labor profesional.

Así, comenzaremos por la caracterización del administrador empresarial, en relación con la cual estableceremos las distinciones correspondientes a los conceptos de “administrador” y, por otro lado, el de “líder”, a menudo empleados con arbitrariedad.



<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>LÍDER</b>
Es nombrado.	Puede ser nombrado o surge del equipo.
Tiene poder legal con el que premia y castiga.	
Influye gracias a la autoridad formal inherente a su puesto o cargo.	Influye en las personas para que actúen más allá de las acciones que dicta la autoridad legal.
Es capaz de cambiar la forma de actuar de sus subordinados.	Es capaz de hacer cambiar la forma de actuar y de pensar de sus subordinados.

Realizada esta presentación de los rasgos definitorios correspondientes a ambos conceptos, coincidimos con Robbins al concluir con la apreciación de que “[. . .] todos los administradores «idealmente» deberían de ser líderes” (Robbins, 1994: 521). De hecho, es conveniente que el administrador procure el desarrollo de una serie de rasgos actitudinales y psicológicos, propios de los líderes, como son los que detallamos a continuación:

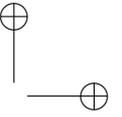
**Deseo de dirigir.** Es decir los líderes han de distinguirse por su gran deseo de influir y de dirigir. Asimismo han de mostrarse dispuestos a aceptar cualquier tipo de responsabilidad.

**Impulso.** Los rasgos de esfuerzo, energía e iniciativa han de formar parte del carácter del líder. De esta forma, el líder ha de dar muestra de un deseo relativamente elevado de conseguir los logros propuestos. De este rasgo es de donde, precisamente, nace su condición de ser ambicioso, incansable y persistente en sus actividades.

**Autoconfianza.** Un líder ha de, al menos, mostrarse exento de dudas. Este rasgo de autoconfianza será, precisamente, lo que hará que pueda convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y de sus decisiones.

**Inteligencia.** La inteligencia ha de ser el medio más eficaz para proceder a reunir, sintetizar e interpretar la información que le rodea.

*Livros LabCom*



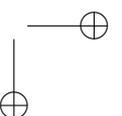
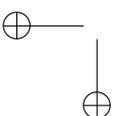
Asimismo habrá de hacer uso de ella para crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados.

**Conocimientos relacionados con el puesto a desempeñar.** Estos conocimientos necesarios se basan, fundamentalmente, en aspectos relativos a la compañía, a la industria y a todos los asuntos técnicos que la describan.

**Honradez e integridad.** Son rasgos de tipo ético-moral que también tienen gran incidencia en la descripción del líder si tenemos en cuenta que éste ha de presentarse como una persona que no engaña, que es veraz y que, por ende, manifiesta consistencia entre las palabras y los hechos.

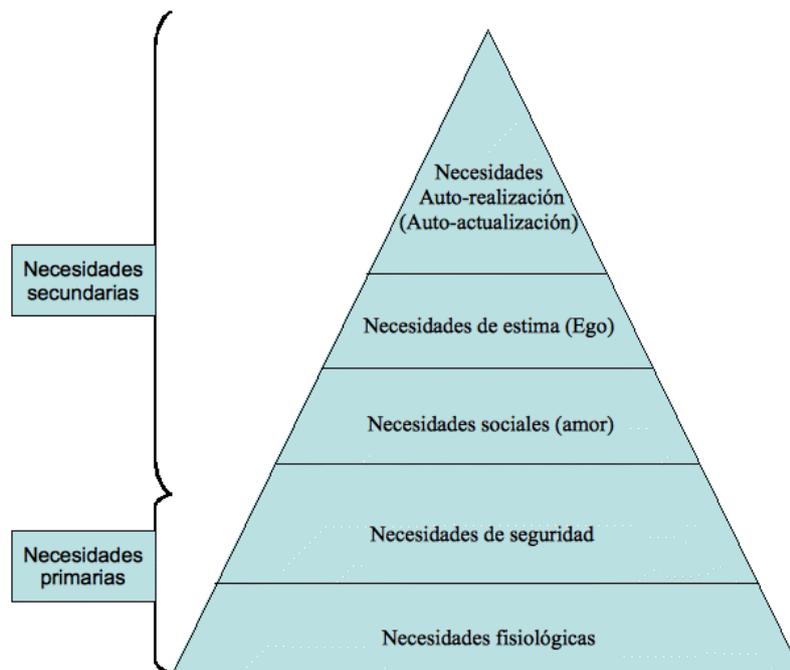
Desde nuestro punto de vista, el administrador, en tanto que líder y, en consecuencia, dado que su ejercicio profesional se traduce en una continua relación interpersonal con los restantes componentes de la empresa, ha de conjugar, en su personalidad y en la ejecución de su cargo, factores de interés comunicativo y psicológico que, sin duda alguna, permiten la fluidez de dicha relación profesional. De esta forma, consideramos aplicables a la práctica profesional del administrador las teorías pertenecientes al denominado Enfoque del comportamiento y, principalmente, la teoría denominada del mismo modo.

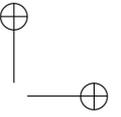
La interconexión establecida entre las funciones del administrador y, por otro lado, la teoría del comportamiento la deja ver Chiavenato en su obra de la siguiente manera, “Los autores *behavioristas* constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 1990: 408). Según lo que acabamos de concretar, no parece baladí que traigamos a colación en estos momentos teorías como la concerniente a las necesidades, de Maslow, o la teoría de los dos factores de Herzberg, asumiéndolas, en consecuencia, como aportes fundamentales para el desarrollo de la labor del



administrador y, por lo tanto, para sus relaciones interlocutivas y comunicativas, sobre todo, con sus subordinados.

De este modo, y con respecto a la primera de las teorías apuntadas, es importante puntualizar que este psicólogo y consultor americano, Maslow, presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa “jerarquía de necesidades” puede ser visualizada como una pirámide, en la base de la cual se sitúan las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización). En concreto, esta figura y la pertinente distribución de necesidades, la podemos representar de la siguiente manera:





Por su parte, Herzberg distingue dos tipos de factores que, según los presenta el autor, orientan el comportamiento de las personas. Éstos son:

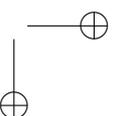
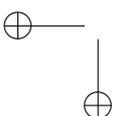
- a) Los factores higiénicos o factores extrínsecos. Son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

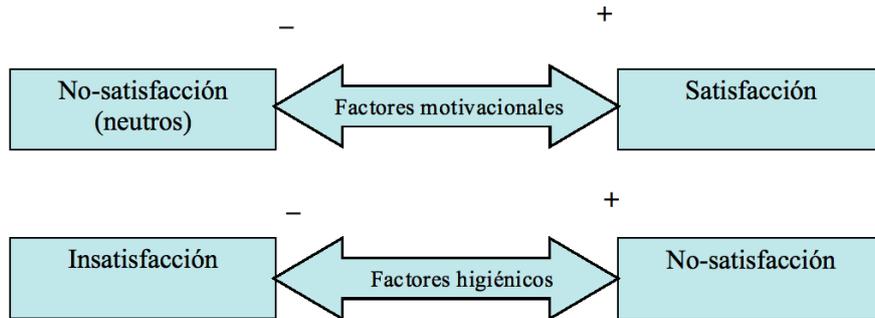
Los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Son, en consecuencia, factores del contexto, que se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

- b) Los factores motivacionales o factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. Éstos dependen de las tareas que el individuo realiza con su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores satisficentes.



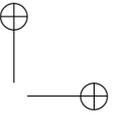


De este modo, la teoría de los dos factores de Herzberg confirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Depende de los factores motivacionales o satisfacientes.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado. Depende de los factores higiénicos o insatisfacientes.

Así, para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, también llamado “enriquecimiento del cargo” (*job enrichment*). El enriquecimiento de tareas consiste en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas. Con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional. Como cabe deducir, este enriquecimiento depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

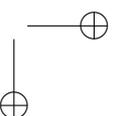
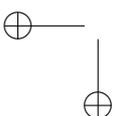
*Livros LabCom*

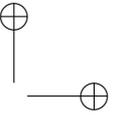
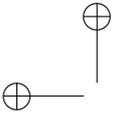


En realidad, las teorías de la motivación de Maslow y de Herzberg presentan aspectos en los que coinciden. Así, los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, incluyendo algunas necesidades sociales), mientras que los denominados por Herzberg factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

Dentro de esta teoría de la administración denominada teoría del comportamiento, y a la que estamos recurriendo con el propósito de hacer patente la inexorable vinculación existente entre el ejercicio profesional del administrador, en sus relaciones con los integrantes de la empresa, y la necesidad de conocer y de tener en cuenta ciertos aspectos psicológicos y, por ende, humanos que confluyen en ella, podemos mencionar otras contribuciones como, por ejemplo, la llevada a cabo por McGregor, mediante la cual queda demostrada la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El hecho de que este autor se detenga en el estudio y análisis de los estilos de administración existentes se justifica si tenemos en cuenta que éstos dependen sustancialmente de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, y cada teoría administrativa se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones. Así, el modo de proceder de McGregor se basa en la comparación de dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, a saber, de un lado, un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (a la que dio nombre de la teoría X) y de otro, un estilo basado en las concepciones modernas del comportamiento humano (la que denominó la teoría Y).

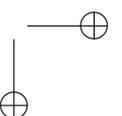
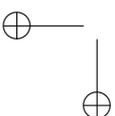
En relación con esta teoría desarrollada por McGregor, podemos situar la de Likert según la cual, la labor de administración desarrollada por el administrador empresarial nunca es igual en todas las orga-





nizaciones y ésta puede asumir posiciones diferentes dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. Esto da como resultado distintas formas de administración que se disponen para la elección y puesta en práctica del administrador.

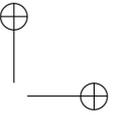
De este modo, Likert propone una clasificación de los sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales. Según esto, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. El resultado de dicha clasificación lo podemos visualizar cómodamente en la siguiente tabla:



### SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

<b>VARIABLES</b>	<b>Autoritario selectivo</b>	<b>Autoritario benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la administración de la empresa.	Centralizado en la alta administración. Con delegación de tareas rutinarias.	Consulta a niveles inferiores, permite la participación y la delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. La alta administración es sólo estrategia y control de los resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales descendentes (órdenes).	Comunicaciones verticales ascendentes y descendentes. Prevalecen las segundas.	Se intenta facilitar tanto el flujo vertical como horizontal.	Muy desarrollado en todos los sentidos. Clave para el éxito.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Organización informal vedada y considerada perjudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Toleradas con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, aunque considerada como una amenaza.	Cierta desconfianza en las personas y sus relaciones. Desarrollo de una organización informal sana.	Fundamentales pues el trabajo se desarrolla por equipos. La confianza y el compromiso grupal es clave.
Sistema de recompensas	Castigos y medidas disciplinarias. Pocas recompensas (de tipo salarial).	Castigos y medidas disciplinarias pero menos arbitrarias. Más recompensas de tipo salarial, pocas sociales.	Énfasis en recompensas materiales (salario). Algunas recompensas sociales. Raros castigos.	Énfasis en recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y raros castigos (definidos por el grupo).

(Likert, 1967)

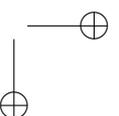
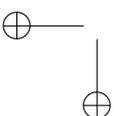


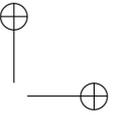
Hemos visto en el análisis sobre la ejecución de la tarea de administrador que hemos hecho hasta el momento cómo éste no ha de descuidar ciertos factores de índole psicológica que, de algún modo, van a determinar el desarrollo de su labor empresarial. Tal y como hemos podido intuir, advertir la presencia de dichos factores no lleva sino a admitir la implicación del elemento humano en el funcionamiento interno de la empresa y, por lo tanto, la realidad que suponen las relaciones humanas. En consonancia con este reconocimiento no podemos obviar la importancia de la comunicación, teniendo en cuenta su incidencia en el proceso de administración, tal y como hemos visto más arriba, y, por lo tanto, en la labor profesional del administrador. De hecho, coincidimos con Robbins en las siguientes palabras:

*No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación [...]. Por tanto, los administradores necesitan habilidades efectivas de comunicación. Desde luego, no sugerimos que las buenas habilidades de comunicación por sí mismas lograrán el éxito para un administrador. Sin embargo, sí podemos decir que las deficientes habilidades de comunicación pueden traducirse en una corriente continua de problemas para el administrador (Robbins, 1994: 553).*

No obstante, y dado que éste es nuestro principal motivo de estudio, teniendo en cuenta su actualización en la empresa, y dado que, como consecuencia, lo vamos a tratar con más detenimiento, y según nuestros propios propósitos más adelante, limitamos esta exposición al reconocimiento de la gran aportación de la comunicación en el funcionamiento interno de la empresa y, en consecuencia, continuaremos caracterizando la empresa de nuestros días, la empresa actual, tal y como conviene a este primer apartado de esta parte de nuestro estudio.

*Livros LabCom*



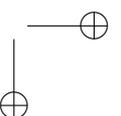
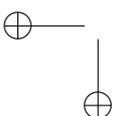


## 2.5 Criterios para la clasificación de la empresa actual

Establecida, a grandes rasgos, la definición de la empresa actual, vamos a establecer un modelo para su clasificación, teniendo en cuenta una serie de criterios generales, muchos de los cuales ya los hemos adelantado con anterioridad como rasgos definitorios de la empresa, dando como resultado un cuadro descriptor cuyos parámetros seguiremos cuando de lo que se trate sea de clasificar las empresas a las que hemos convertido en nuestro sujeto de análisis y estudio, tal y como veremos más adelante.

Así, el primer conjunto de criterios que es oportuno tener en cuenta para dicha clasificación es el que presentamos, a modo de enumeración, a continuación. Como podrá apreciarse, se trata de una serie de criterios que se describen por su variedad, pero que, en cualquier caso, se hacen corresponder, perfectamente, con el tipo de empresa de nuestros días.

1. **Propiedad de capital:** Privadas o Públicas.
2. **Tamaño:** Grandes, Medianas o Pequeñas.
3. **Sector de actividad:** Primario, Secundario o Terciario.
4. **Número de Productos:** Monoproductoras o Multiproductoras.
5. **Proceso productivo y Tecnología:** Unidades o pequeños lotes, En masa o grandes lotes o Producción continua.
6. **Orientación de la gestión y relaciones con el entorno:** Inmanentes o Trascendentes.
7. **Mercado:** Monomercado o Multimercado.
8. **Desarrollo espacial:** Monoplanta o Multiplanta.
9. **Decisiones:** Centralizadas o Descentralizadas.

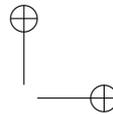
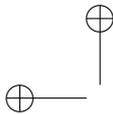


10. **Dirección y estructura:** Autoritarias o Participativas<sup>5</sup>.

<u>Propiedad del capital:</u> Privadas Públicas	<u>Tamaño:</u> Grandes Medianas Pequeñas	<u>Sector de actividad:</u> Primario Secundario Terciario	<u>Número de productos:</u> Monoproductoras Multiproductoras
<u>Proceso productivo y Tecnología:</u> Unidades o pequeños lotes En masa o grandes lotes Producción continua		<u>Orientación de la gestión y relaciones con el entorno:</u> Inmanentes Trascendentes	
<u>Mercado:</u> Monomercado Multimercado	<u>Desarrollo espacial:</u> Monoplanta Multiplanta	<u>Decisiones:</u> Centralizadas Descentralizadas	<u>Dirección y Estructura:</u> Autoritarias Participativas

A pesar de la diversidad de criterios clasificadores y descriptores que venimos de apuntar, consideramos pertinente que se incluya aún un criterio más. Se trata de considerar el plan de **organización de la empresa** como un elemento discriminador (y, por lo tanto, identificador) de cada una de las empresas.

<sup>5</sup>Tomamos la mayoría de estos criterios de García Mestanza, si bien en la contribución de esta autora a la obra *Introducción a la economía y administración de empresas* aparecen distribuidos bajo los siguientes epígrafes: criterios económicos, de entre los cuales, nosotros tomamos: el sector económico al que corresponde la empresa, el tamaño de la empresa, el número de productos, el proceso productivo, el ámbito de actuación de la empresa o el tipo de mercado y su estructura. Con respecto a los criterios jurídicos, nosotros hemos seleccionado la titularidad de los medios de producción o propiedad del capital (García Mestanza, 2003: 42-49). Asimismo, hemos añadido otros criterios que hemos considerado de importancia para la descripción y clasificación de la empresa en cuestión, tales como: la orientación de la gestión y la relación con el entorno, el desarrollo espacial o el tipo de decisiones.



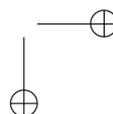
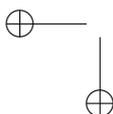
Zerilli define la organización empresarial como: “Un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de unos objetivos” (Zerilli, 1990: 174).

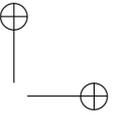
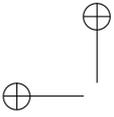
La importancia que tiene el proceso de organización y, en consecuencia, el reparto de cargos y responsabilidades a partir del reconocimiento de un profesional de orden superior en todos los órdenes de la vida, y también en la empresa, lo representa Mintzberg trayendo a colación un pasaje de la Biblia, lo cual resulta bastante curioso<sup>6</sup>. De este modo, es fácilmente admisible que la estructuración organizativa se forme a partir de la presencia de un supervisor que ocupa una posición primera en esta jerarquía y que se pone al frente de un grupo, en nuestro caso, de operarios para formar una unidad fundamental de organización. Si consideramos que, en el caso de la empresa, de forma progresiva, otro directivo, u otros directivos, van acogiendo el mando de la(s) restante(s) unidad(es), esto daría como resultado la configuración de una organización completa, al frente de la cual se encontraría un único directivo, el director general.

Como finalidades más importantes de este sistema de organización de la empresa, podemos subrayar, por ejemplo: el aprovechamiento de las capacidades y actitudes de los distintos miembros de la organización; el aprovechamiento del tiempo, puesto que se evitaría el tiempo de espera, los desplazamientos, etc.; el aprovechamiento de la maqui-

---

<sup>6</sup>El pasaje de la Biblia al que se alude en la obra citada es el que se corresponde con la siguiente indicación: Éxodo, 18: 21–24, y se desarrolla en los siguientes términos: “No está bien lo que haces. Desfallecerás del todo, tú y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo. Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré [. . .]. Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y constitúyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena. Que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. Si esto hicieres y Yavé te lo mandare, tú podrás sostenerte, y el pueblo podrá atender en paz a lo suyo (Mintzberg, 1998: 52–53).





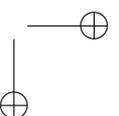
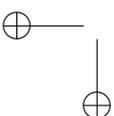
naria y de los equipos, o el aprovechamiento de los materiales.

Bien es verdad que, según lo que acabamos de decir, se hace referencia a un tipo de empresa de cierta envergadura y de cierta complejidad, puesto que está claro que, en la teoría, la organización más sencilla puede recurrir a la adaptación mutua para la coordinación del trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. Y es que, en realidad, reconocemos que los operarios, aquellos que realizan este trabajo básico, son, por norma general, autosuficientes, pero en la medida en que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo cada vez más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de una supervisión directa, se necesita, por lo tanto, una ayuda adicional que consiga coordinar el trabajo en su conjunto. Así pues, mientras que la división del trabajo, hasta este punto, se habría producido entre los mismos operarios, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura, esto es, entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan.

Conforme la organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos construyéndose, en consecuencia, esa jerarquía a la que aludíamos con anterioridad que, en este caso, será de tipo administrativa y que tendrá autoridad. Además, no cabe duda de que, en consonancia con este proceso de complejización de la estructura, va de la mano otro proceso como es el de la normalización, en tanto que medio fundamental para la coordinación del trabajo de los operarios.

De esta forma, y a modo de elemento puntualizador sobre lo que venimos de afirmar, admitimos el hecho de que, junto a un tipo de organización o estructuración de la empresa que podríamos considerar como formal, existe otro tipo de organización que es la denominada comúnmente como informal que, incluso, puede llegar a anular a la anterior. Las diferencias más importantes y generales que existen entre estas dos formas de organización pueden sintetizarse de la siguiente manera:

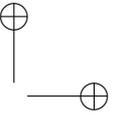
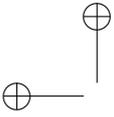
*Livros LabCom*



	<b>Estructuración formal</b>	<b>Estructuración informal</b>
<b>ORIGEN</b>	Planeada	Espontánea
<b>RELACIONES</b>	Permanentes	Variables
<b>ACTIVIDADES</b>	Exigidas	Voluntarias
<b>COMUNICACIÓN</b>	Formalizada	Rumores, cotilleos
<b>PRINCIPIOS</b>	Eficiencia y eficacia	Afectividad y emotividad
<b>INTERESES</b>	Propios de la organización	Del individuo y el grupo
<b>UNIDADES</b>	Organizadas	Grupos (toman café)
<b>AUTORIDAD</b>	Jefes directivos	Líder
<b>GRÁFICO</b>	Organigrama	Sociograma
<b>SANCIONES</b>	Normas escritas con repercusiones económicas	Afectivas (rechazo, repulsión)

Vemos, por lo tanto, que conceptos como el de “complejidad”, “formalización” o “diseño organizacional” son de obligada cita al tratarse de la estructura u organización empresarial. A los términos mencionados, además, habría que añadir el de “centralización” así como su antónimo “descentralización”, los cuales tienen que ver con la situación correspondiente a las empresas según el sitio en donde radique la autoridad. Así, en algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada y los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones, por el contrario, la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esta situación última es la que conocemos como descentralizada.

En lo que sigue, y aún admitiendo que esta cuestión de la organización empresarial supone cierta dificultad, comenzaremos por definir cada uno de los elementos que conforman esta estructura organizativa, siendo éste otro de los criterios que acogeremos como elemento determinante para la clasificación de las empresas que trataremos más adelante. Para ello vamos a seguir a Mintzberg. Según este autor, son cinco los elementos fundamentales que configuran la organización de una empresa, los cuales denomina: “Núcleo de operaciones”; “Ápice estratégico”; “Staff personal”; “Línea media” y “Tecnoestructura”. A continuación definiremos cada uno de ellos siguiendo al autor mencio-

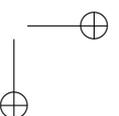
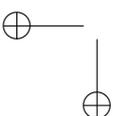


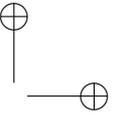
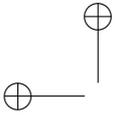
nado (Mintzberg, 1998: 43–60).

**Núcleo de operaciones.** Abarca todos aquellos miembros, los operarios, que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la fabricación de productos y servicios. Los operarios desempeñan, principalmente, cuatro funciones básicas, a saber: 1) Aseguran los *inputs*; 2) Transforman los *inputs* en *outputs*; 3) Distribuyen los *outputs*; 4) Proporcionan un apoyo directo a las funciones de *input*. Se considera, por lo tanto, que el centro de operaciones constituye el centro de toda organización, y es, por lo tanto, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia, pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan contar con componentes administrativos, que conforman el Ápice estratégico, la Línea media y la Tecnoestructura.

**El Ápice estratégico.** El Ápice estratégico. Abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general, denominado también Presidente o Superintendente, y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones son de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente como secretarías, adjuntos, etc. En algunas organizaciones, el ápice estratégico comprende el comité ejecutivo correspondiendo, en otras, a lo que se suele denominar como Dirección General. El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

Entre las funciones directivas directamente relacionadas con la **supervisión directa** figuran la de asignador de recursos, incluidos el diseño de la estructura, la asignación de personas y de recursos a determinadas tareas, la emisión de órdenes de trabajo y la autorización de las principales decisiones adoptadas por los empleados; la de gestor de anomalías, en concreto de aquellas que ascienden por la escala jerárquica en busca de solución; la



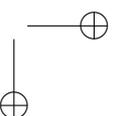
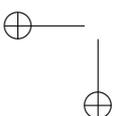


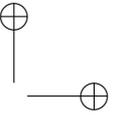
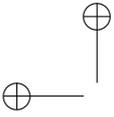
de monitor, correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados; la de difusor, que supone la transmisión de información a los empleados y la de líder, que incluye la formación de los equipos de *staff*, así como la motivación y recompensación de los mismos.

Sumado a todo esto, habría que añadir las tareas que se derivan de la **gestión de las condiciones** en los límites de la organización, esto es, su relación con el entorno. Al hilo de la función citada, los directivos del ápice estratégico tienen que: dedicar mucho tiempo al rol de portavoz, informando a personas influyentes en el entorno respecto a las actividades de organización; servir de enlace, desarrollando contactos de alto nivel; de monitor, a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y establecer contacto con los que quieran influir en los objetivos de la organización; de negociador, cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas y, a veces, incluso, de cabeza visible desempeñando obligaciones protocolarias como pueda ser recibir a clientes importantes.

Como tercer conjunto de obligaciones de los componentes del llamado ápice estratégico habría que tener en cuenta las correspondientes al **desarrollo de la estrategia de organización**, por lo que se requiere del directivo todo lo relativo a la *interpretación del entorno*, así como el *desarrollo de pautas coherentes* en flujos de decisiones organizativas, “estrategias”, para poder hacerles frente.

Para finalizar con la caracterización, general, de este constituyente de la organización de la empresa, tenemos que decir que el trabajo se suele caracterizar, en este nivel, por un mínimo de repetición y de normalización, por la libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.





**La Línea media.** La Línea media. El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller, por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa. Esta cadena de autoridad en particular es “escalar”, puesto que describe una línea única ascendente, aunque no todas lo son así.

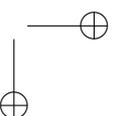
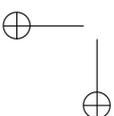
La razón que justifica la existencia de esta línea media es el hecho de que, en la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita de directivos de la línea media. De hecho, de entre las funciones principales de este grupo destacan: la recopilación de información mediante el ejercicio de *feedback*, así como hacer notar su influencia en el flujo de las decisiones. De esta forma contribuyen al ascenso de: las anomalías de la unidad, las propuestas de cambio y las decisiones que necesitan de una autorización.

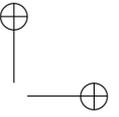
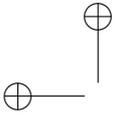
De forma resumida se podría decir que el directivo, (aunque discutida esta denominación, considerando algunos autores más apropiada la de “encargado” de una unidad organizativa), de la línea media desempeña todos los “roles” del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad, esto es, debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad transmitiendo parte de la información que recibe de la unidad a los niveles jerárquicos superiores y a los elementos ajenos a la cadena de mando, asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos, y hacer frente a anomalías y conflictos.

**La Tecnoestructura.** <sup>7</sup> Aquí es donde situamos a los analistas. La Tec-

---

<sup>7</sup>Este concepto, según se puntualiza en el citado *Manual de administración de empresas*, sería introducido por John Kenneth Galbraith haciéndolo ver de la siguiente





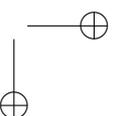
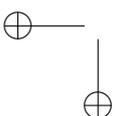
noestructura sólo puede resultar efectiva cuando puede recurrir a las técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno. Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control que componen la Tecnoestructura sirven, además, para afianzar la normalización de la organización. Dicha normalización reduce la necesidad de supervisión directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo.

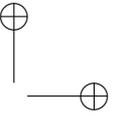
Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización, a saber, los analistas de estudios de trabajo, como pueden ser los ingenieros industriales que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control, como pueden ser los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables, que normalizan los *outputs*, y, por último, los analistas de personal, incluidos los preparadores y responsables de contratación, que normalizan las habilidades.

**El Staff de apoyo.** Dentro de este grupo se incluyen un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización, fuera del flujo de trabajo co-

---

manera: “Llegamos por fin al planteamiento más próximo al momento actual como es el ofrecido por John Kenneth Galbraith, quien en 1967 publicó *The new industrial state*, donde introdujo, referente a la figura del empresario, la expresión «tecnoestructura». De acuerdo con su planteamiento, las grandes empresas o grupos de empresas no pueden ser dirigidas por una sola persona sino por varias, especialistas técnicos tales como abogados, ingenieros, economistas, etc. Esto es así porque las decisiones que es preciso adoptar para dirigir estas grandes empresas son sumamente complejas, de tal forma que su elaboración requiere contribuciones de numerosos individuos o comités y cuya ejecución se efectúa a través de departamentos o divisiones que, en ocasiones, operan a escala internacional, a través de una red más o menos compleja de empresas filiales” (Claver Cortés *et al.*, 1998: 64).





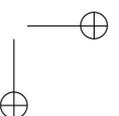
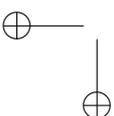
responsable de las operaciones. Dichas unidades existen, por lo tanto, para proporcionar un apoyo indirecto a estas misiones fundamentales.

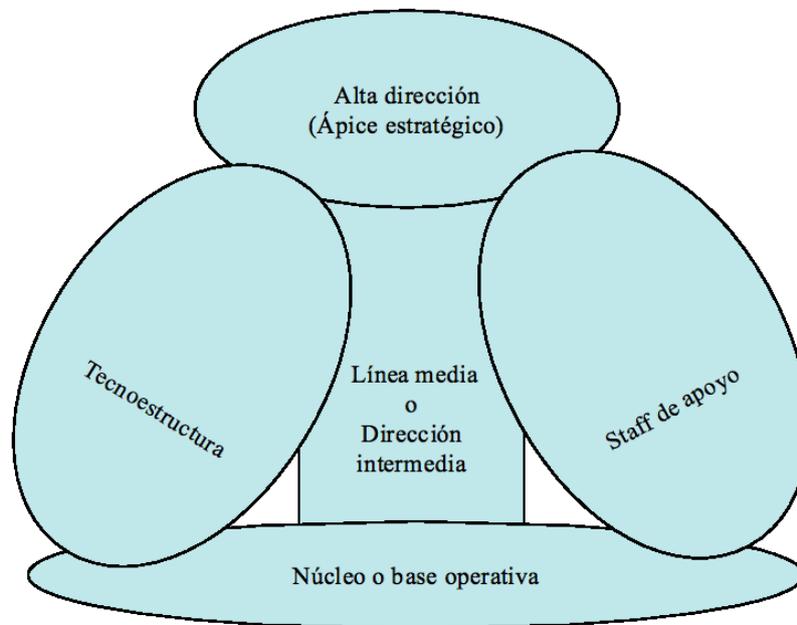
En las empresas de fabricación existe una amplia gama de ellas, desde asesorías legadas hasta las cantinas de fábrica. El rasgo común a dichas unidades es el hecho de que no han de preocuparse por la normalización, así como la circunstancia de que no pueden verse ante todo como asesoras (aunque a veces sí que lo hagan), sino que tienen una serie de funciones determinadas que han de desempeñar. Estas unidades, además, toman recursos de la organización global, proporcionándole a cambio una serie de servicios concretos. No obstante, funcionan independientemente del núcleo de operaciones, quedando acopladas únicamente de un modo mancomunado.

Entre las unidades que integran este grupo, y desde la perspectiva de una empresa de fabricación, habría que incluir las siguientes: las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico, que ocupan las posiciones más elevadas; las unidades que apoyan las decisiones tomadas en los niveles más intermedios y, por último: la cantina, el servicio de correos, la recepción y la oficina de pagos, todo lo cual se da con respecto al núcleo de operaciones, o nivel más bajo.

Para clarificar y sintetizar la teoría expuesta sobre los elementos que componen la empresa y que, por lo tanto, justifican que hablemos de organización empresarial, siempre siguiendo a Mintzberg (1998), presentamos el siguiente esquema:

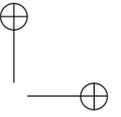
*Livros LabCom*



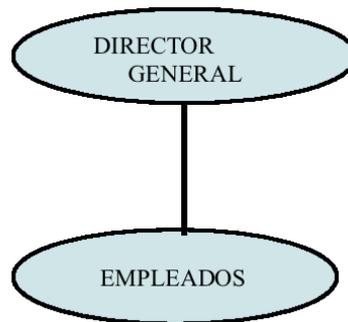


Asimismo, y en consonancia con los elementos componentes que acabamos de analizar, hay que tener en cuenta la estructura organizativa de la empresa actual. Esta estructura responderá a una serie de modelos o “plantillas” que describiremos a continuación, siguiendo fundamentalmente Claver Cortes *et al.*, y que, como acabamos de apuntar, supone la disposición, en los lugares pertinentes, de los componentes de la empresa que hemos señalado con anterioridad.

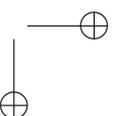
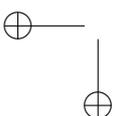
De nuevo, el carácter descriptivo de este aspecto que representa la organización empresarial hará que lo acojamos como otro de los factores determinantes para la clasificación de la entidad industrial que representa la empresa actual.



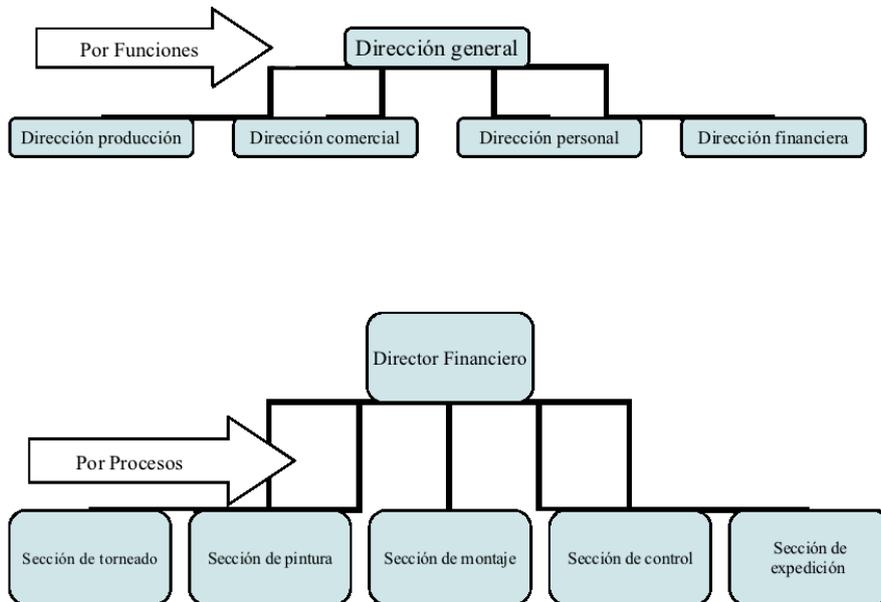
- 1) **Estructura simple.** Compuesta por el director y los empleados. Sus características más inmediatas son: la poca división del trabajo, la centralización, la supervisión directa, la dependencia absoluta del director y el carácter de empresa pequeña y de reciente creación. Las ventajas que encontramos en ella son la flexibilidad y rapidez que representa, así como el bajo costo que supone su mantenimiento, pero una desventaja importante es que sólo es efectiva en pequeñas organizaciones, volviéndose cada vez más inadecuada a medida que una organización crece por su baja formalidad. Además, su alta centralización se traduce en una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones se vuelve más lenta, y con el tiempo puede llegar a detenerse cuando el ejecutivo único continúa con la toma de todas las decisiones<sup>8</sup>.

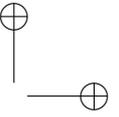


<sup>8</sup>Frente a la planteada estructura sencilla, hay que tener en cuenta el concepto de “departamentalización” el cual es asumido por muchos autores como una de las consecuencias más inmediatas del, mencionado más arriba, enfoque neoclásico. De este modo, la departamentalización constituye la combinación y/o agrupamiento adecuado de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos y puede presentar varios tipos, como veremos en el resto de estructuras que recogemos en esta sección, como son: “por funciones”, “por productos o servicios”, “por localización geográfica”, “por clientes”, “por fases del proceso”, “por proyectos” y “por ajuste funcional”, etc.

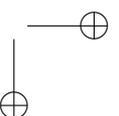
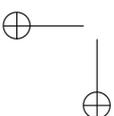


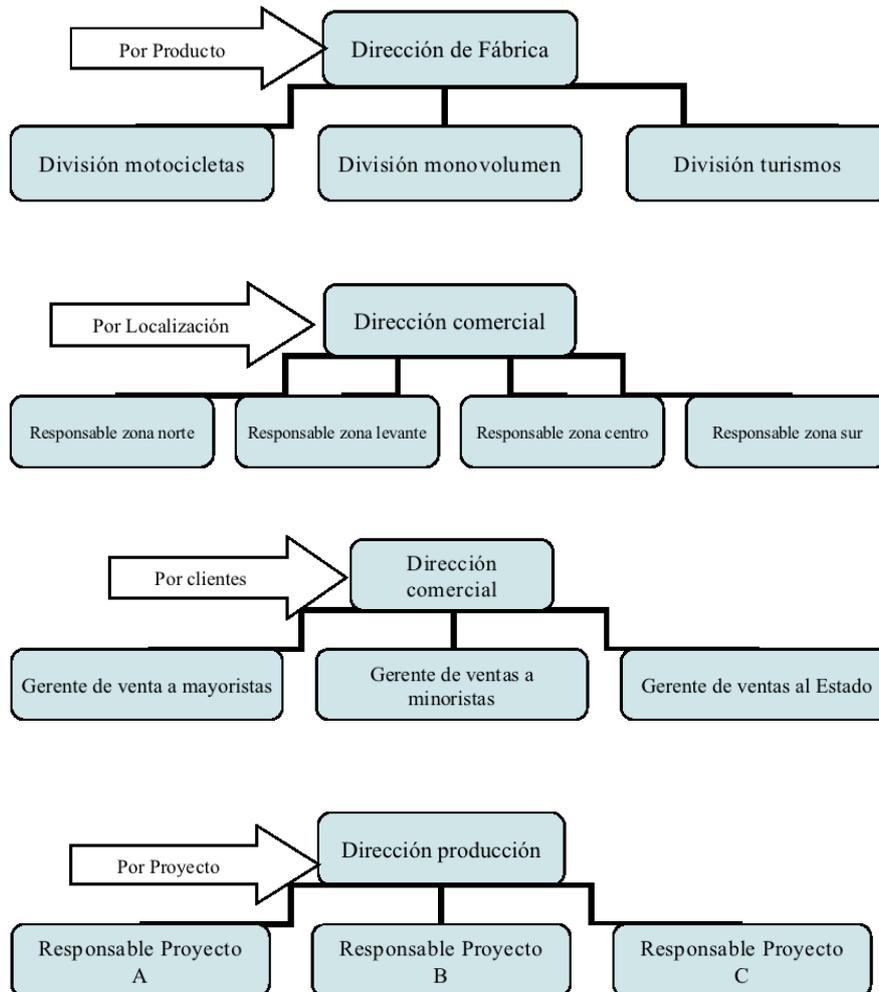
- 2) **Estructura Funcional.** Se presenta bajo dos criterios, a saber, “Por funciones” y “Por procesos”. Entre sus ventajas principales caben destacar la especialización que representa, la estructuración de economías de escala y la facilidad que supone el control especializado. Sin embargo, no podremos obviar algunas de sus debilidades tales como son: el hecho de que se produzcan más conflictos que si se trata de una estructura simple, que se obedezca a unos planteamientos de mayor rigidez y la dificultad manifiesta a la hora de medir los rendimientos.



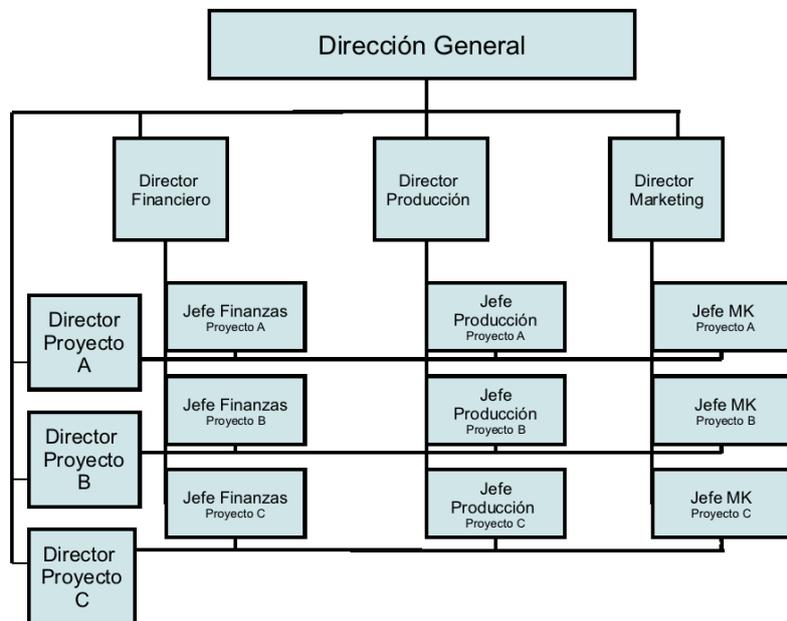


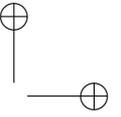
- 3) **Estructura divisional o según mercado.** Siguiendo esta tipología de organización de la empresa hallamos una estructuración de la misma que obedece a criterios como: “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”. Entre las ventajas de este tipo de estructura caben destacar: el hecho de que sea una organización más flexible, que sea más fácil de buscar responsables en ella y, por último, que exista una atención continua hacia el cliente, servicio, etc. Por su parte, entre la serie de desventajas o debilidades que se adhieren a esta estructura se pueden citar: que no se aprovechen las ventajas de la especialización ni las economías de escala, o bien, la constante duplicación de funciones.





- 4) **Estructura Matricial.** Responde a un diseño estructural que asigna a especialistas de departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un administrador de proyectos. Así, la estructura matricial crea una doble cadena de mando. Se utiliza la departamentalización funcional para obtener las economías de especialización, pero, superpuestos a los departamentos funcionales, se encuentran una serie de administradores que son responsables de productos, proyectos o programas específicos. Como ventajas de esta estructura organizativa hay que hacer notar: la especialización que supone, la flexibilidad a la que obedece, el hecho de que responda a una visión global de la organización, así como la circunstancia de que represente un mayor énfasis en el proyecto. Las debilidades o desventajas principales son: la dualidad de mando, la duplicación de funciones, el recorrido de cierta lentitud con el que transcurren algunas de las decisiones consensuadas, y, por último, la necesaria readaptación conflictiva del personal.



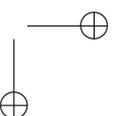
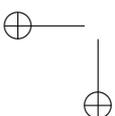


- 5) **Estructura en red.** La organización en red se configura como un modelo organizacional que va más allá de su estructura formal, donde la empresa apuesta por la iniciativa de su personal, facilitando la posibilidad de que éstos se relacionen con independencia de las conexiones previstas en el organigrama y sin temor a desplazar la jerarquía, con objeto de encontrar las soluciones *ad hoc* más adecuadas para cada caso. No se trata de eliminar, pura y simplemente, las relaciones jerárquicas, sino de potenciar las comunicaciones, tanto formales como informales. La intención es conseguir una complementariedad entre la existencia de una cierta jerarquía y formalización de los modos de operar, por un lado, y la presencia de una forma reticular y flexible por otro.

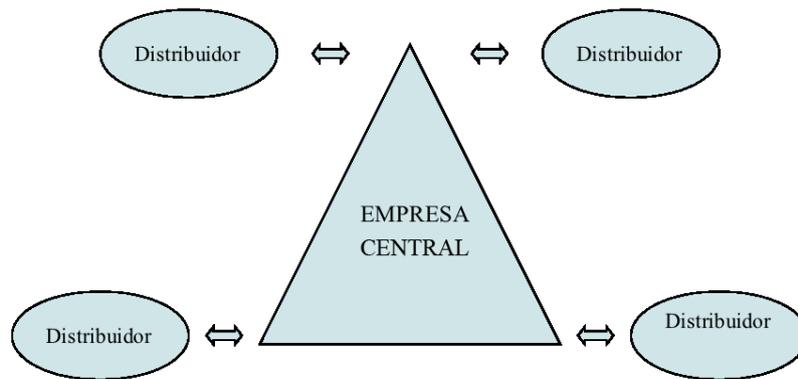
La estructura en red no surge de la nada. De hecho, incorpora elementos de los diseños estructurales anteriores en su lógica organizacional. No en vano, pretende incorporar el empuje emprendedor de la estructura simple, la eficiencia de la forma funcional, la efectividad de la autonomía de la estructura divisional y la capacidad de transferir habilidades de la organización matricial. Pero, a diferencia de ellas, no pretende mantener bajo el estricto control de una firma todos los elementos que se requieren para fabricar un producto o prestar un servicio.

Miles y Show (1992) identifican tres tipos de redes que describimos a continuación.

La **red estable**. Deriva gran parte de su lógica del fundamento y operatividad de la estructura funcional. Es un diseño que tiene gran utilidad para atender mercados maduros (automóvil, textil, calzado, cerámica, etc.) mediante la utilización de bienes especializados pertenecientes a empresas independientes situadas a lo largo de la cadena de valor. En la red estable, una empresa, empresa central, crea un mercado basado en reuniones entre un limitado conjunto de socios que se encuentran por encima y por debajo de su posición en la cadena de valor. Normalmente, se llega a este diseño mediante la externalización de parte de su proceso, centrando su atención en aquellas actividades que en realidad le aportan valor. En tal sentido, la red estable estimula

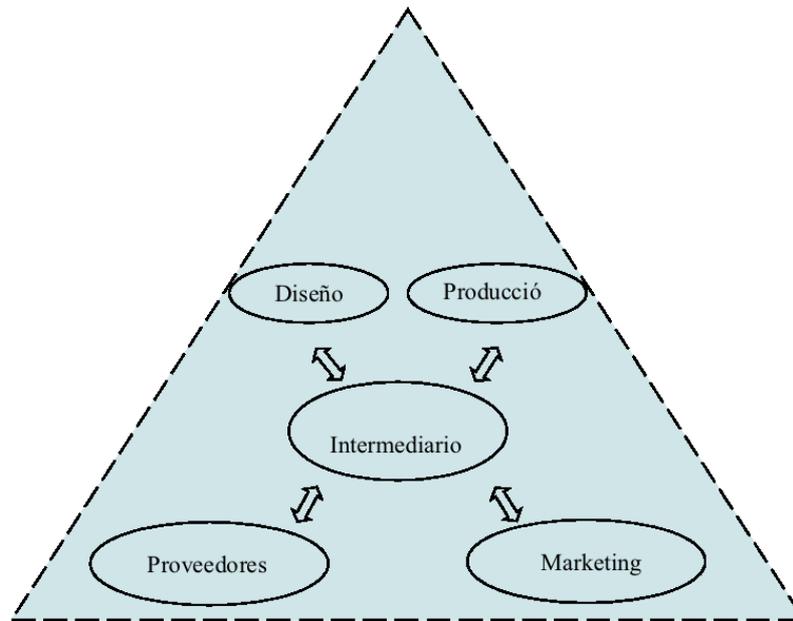


las inversiones, limita los riesgos y fomenta la utilización plena de los bienes.

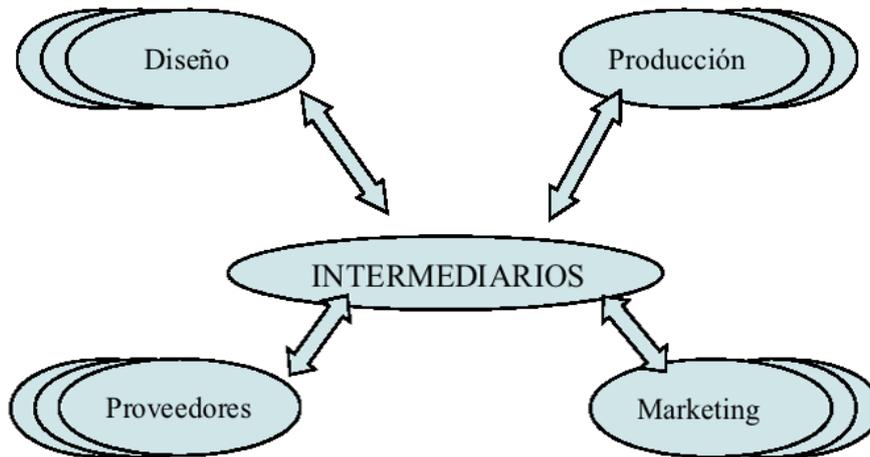


La **red interna**. Su lógica exige la asignación de recursos a lo largo de la cadena de valor interna usando mecanismos de mercado. En definitiva, requiere la creación de un mercado interno en la firma donde los componentes de la red puedan tener la oportunidad de verificar los precios y la calidad de los artículos y, en su caso, poder comprar y vender fuera de la empresa. Además, la red interna intenta obtener ventajas competitivas a través de la utilización compartida de los recursos escasos y el continuo desarrollo e intercambio de conocimientos directivos y técnicos. Sin embargo, puede verse dañada por el desequilibrio entre sus componentes, que en este caso se materializa en desequilibrios en las relaciones entre compradores y vendedores.

*Livros LabCom*

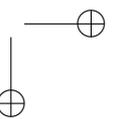
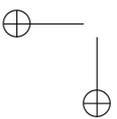
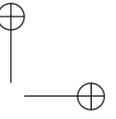
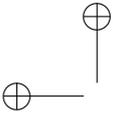


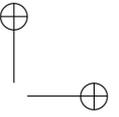
La **red dinámica**. La lógica de esta red es similar a la de la forma divisional, siendo marcada por los rápidos cambios en la tecnología y los mercados. Los dos elementos fundamentales de la forma divisional, el control centralizado y la autonomía de las unidades, son incorporados a la red dinámica, donde empresas independientes se unen por un periodo de tiempo, que no tiene por qué ser largo, para desarrollar productos o servicios concretos.



No obstante, sea cual sea el tipo de red considerado, cabe resaltar que las relaciones entre las partes que la forman no pueden venir dictadas unilateralmente por uno de los integrantes. Por consiguiente, el elemento fundamental en estas relaciones será la voluntariedad de los “partners” (Show, Miles y Coleman, 1992).

El propósito más inmediato que hemos perseguido hasta el momento ha sido el de caracterizar el tipo de empresa que se desarrolla en nuestros días. Este objetivo ha tenido como finalidad más inmediata la de introducir, de algún modo, el estudio que vamos a presentar a continuación, concretado en diez empresas de la Región de Murcia, que, en tanto que unidades de organización de enorme actualidad, responden a las características que hemos desarrollado en esta parte de nuestro estudio.





## Capítulo 3

# La instrucción en habilidades comunicativas en la empresa actual: El caso de diez empresas de la Región de Murcia

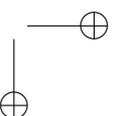
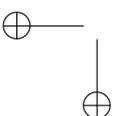
### 3.1 Presentación de las empresas seleccionadas

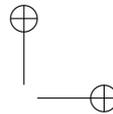
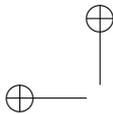
Para dar inicio a la parte empírica de nuestro estudio, vamos a proceder a la presentación de las empresas que hemos seleccionado como objeto de nuestro estudio. A ellas son a las que les hemos hecho llegar el cuestionario y el resto de documentos que presentaremos inmediatamente, y sobre las que, en consecuencia, hemos vertido todos los conceptos que, ajustados a nuestra propia formación y necesidades, hemos adelantado en la parte anterior a ésta.

Se trata de diez empresas<sup>1</sup> que desarrollan su labor en la Región de

---

<sup>1</sup>A pesar de que hayamos computado diez empresas, en realidad son muchas más puesto que algunas de ellas surgen a partir de la fusión de otras empresas que inicial-





Murcia, todas ellas pertenecientes al sector industrial y cuya actividad está orientada, concretamente, a la industria de productos alimenticios, siendo éste uno de los sectores empresariales más destacados de la Región de Murcia. Son empresas que se describen, por lo tanto, por su reconocimiento a nivel nacional y, en la mayoría de los casos, también internacional. Asimismo, es necesario apuntar que se trata de empresas, la mayoría de las cuales ocupan los primeros puestos en ventas, dentro del ranking formado por las empresas murcianas pertenecientes a la industria alimenticia, según podemos comprobar en la dirección electrónica: [www.panelempresarial.com](http://www.panelempresarial.com)<sup>2</sup>, en donde se ofrecen muchos más detalles sobre cada una de ellas.

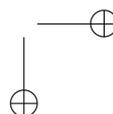
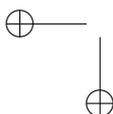
Pasaremos a presentar a dichas empresas, acompañándolas de una breve descripción y teniendo en cuenta que para su exposición hemos adoptado un criterio alfabético.

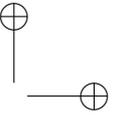
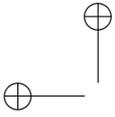
**Alia.** Fábrica de piensos compuestos con 25 años de experiencia en la investigación y producción, que les garantiza el máximo nivel de calidad y competitividad. Su sede se localiza en La Hoya de Lorca.

---

mente existían de forma independiente, o bien se trata de cooperativas que integran otras tantas entidades industriales, también dedicadas a la industria de productos alimenticios.

<sup>2</sup>Agradecemos a la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Murcia el hecho de que nos haya facilitado esta dirección electrónica, con el fin de seleccionar y ponernos en contacto con aquellas empresas que cumplieran los requisitos por nosotros establecidos para llevar a cabo nuestro estudio, los cuales se traducen en dos, a saber, que perteneciesen a la industria de la alimentación y, por otro lado, que se caracterizasen por ser empresas de cierta envergadura y renombre, tanto a nivel nacional como internacional. El procedimiento para acceder al listado de las empresas de nuestro interés es el siguiente: en la dirección citada, pinchamos en la ventana “Directorio”, dentro de la cual, seleccionamos, entre las opciones pertenecientes a la entrada SECTOR, la de: INDUSTRIA y, para las que se despliegan con respecto a la entrada ACTIVIDAD (CNAE), la correspondiente a: 15. INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS. Esta operación se completa cuando pinchamos en “Buscar”.





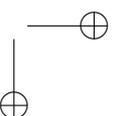
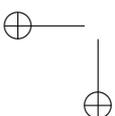
**Alimer. Alimentos del Mediterráneo S.Coop.** Se trata de un ambicioso proyecto de reciente creación, situado en Lorca y que integra ocho cooperativas productoras de la Región de Murcia, reconocidas en sus sectores por su trayectoria de fiabilidad y confianza. Estas ocho cooperativas son: Agrosol, Ciezana de Frutas, Hortofrutícola Ciezana, Agromur, U.A.G., Gamur, Camposur y Suagrilorca.

**Cofrutos.** Con sede en Cehegín, esta compañía se dedica a producir, envasar y comercializar con zumos, néctares, refrescos sin gas, cremogenados de frutas y vinos. Es fabricante de sus propias materias primas. Con una participación de mercado de un 9 %, Cofrutos se sitúa entre las cuatro primeras marcas del mercado nacional de zumos y néctares. Con respecto a su presencia internacional, hay que hacer notar que los productos de Cofrutos se encuentran en más de cincuenta países.

**El Grupo Fuertes, concretamente, El Pozo Alimentación.** Empresa dedicada a la fabricación de productos cárnicos de todas las clases, con marcas como ElPozo, FresPozo, Legado Ibérico, Sin Sal, Mesana, Almirez y Pavopozo. Las dos filiales en el extranjero, creadas en Francia en 1991, y en Portugal en 1993, abrieron una vía de desarrollo internacional que en la actualidad se completa con una red de distribuidores en países como Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Suiza, entre otros, siendo éstos destinos a los que actualmente también se incorporan mercados como los de Europa del Este, gran parte de Latinoamérica, Asia, y ciertos países del continente africano. En resumen, alrededor de mil millones de consumidores potenciales en más de cuarenta y cinco países de todo el mundo. Tiene su sede en Alhama de Murcia.

**Estrella de Levante.** Es una fábrica de cerveza que pertenece al grupo Damm y que se ubica en Espinardo (Murcia). La gama de productos se centra en las variedades: Cerveza Sin 0,0 alcohol,

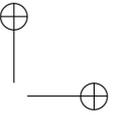
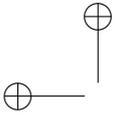
*Livros LabCom*



la Cerveza Clásica y la Cerveza Especial. Su comercialización tiene gran presencia, sobre todo, en nuestro país.

**J. García Carrión (JGC).** Fabrica de zumos y vinos de la marca Don Simón, localizada en Jumilla. Entre las especialidades de sus productos caben citar: Zumos como son: zumos 100 %, néctares, mosto, multifrutas; Refrigerados: dúo (Leche+fruta), gazpacho, cremas naturales 100 % o caldo con jamón de jabugo; Segmento salud, entre los que cabe destacar su horchata o las bebidas con soja, así como los Refrescos sin gas: Simon Fresh (Light), Simon Live (Vitaminas) y Simon Tea (Te Light). Con respecto a la variedad de vinos, hay que hacer notar la gama denominada: Vinos de la tierra, Vinos de mesa y Sangría. JGC es líder en vinos y zumos en el mercado de alimentación español, estando presente en diez Denominaciones de origen. Las proyecciones de 2005/2010 llevan a esta empresa, además de consolidar las posiciones de liderazgo en el mercado, a situar en el mercado global de la Unión Europea a JGC entre las primeras empresas de vinos y zumos. Esto supone para el año 2010 un volumen de ventas superior a los mil millones de litros y una cifra alrededor de los mil ochocientos millones de envases anuales.

**Halcon Foods.** Ubicada su sede en Campos del Río, Halcon Foods es una empresa de producción y comercialización de frutas y verduras envasadas que ha sido reconocida como la principal productora nacional de este tipo y la primera exportadora nacional del sector. Surge a partir de la fusión de las empresas Halcon Foods, S.A. y Conservas Fernández, S.A. Con tres centros de trabajo, dos en España y uno en Perú, sirve productos a más de cincuenta países del mundo. Entre los que caben destacar los siguientes: Verduras en conserva: baquetas, alcachofa, pimiento u otros tipos de verduras como el guisante, el champiñón, etc.; Frutas en conserva: frutas en almíbar, en jugo o al agua, así como Mermeladas, Zumos y Néctares.

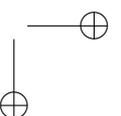
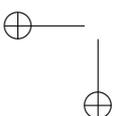


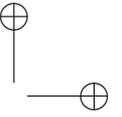
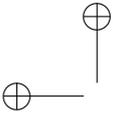
**Hero España.** El grupo Hero es un grupo multinacional de alimentación afincado en Suiza, aunque aquí se haga referencia a Hero España y, en consecuencia, a sus instalaciones en Alcantarilla (Murcia). A pesar de que destaca su producción en confituras, (se trata de la primera marca de confituras de España), Hero España comercializa con más de cuatrocientos productos diferentes, de entre los que destacan los zumos, las barritas de cereales y los productos infantiles.

**Golosinas Vidal.** Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de golosinas. Se trata del primer productor de España, líder del sector de la confitería de azúcar y una de las empresas más innovadoras y reconocidas a nivel mundial. Entre la gama de golosinas son destacables: los productos de regaliz, regaliz relleno, caramelos con goma (goma rellena, goma brillo, goma azúcar, etc.), caramelo con palo, caramelo blando, caramelo duro, chicle, chicle grageado, marshmallow, etc., así como una amplia gama de productos atractivos por su alto contenido de zumo de frutas y vitaminas, a lo que se ha de añadir una gama importante de productos sin azúcar y con minerales que favorecen la protección dental. Su sede se sitúa en Molina de Segura.

**Grupo Maryper de Alimentación.** Es un grupo empresarial dedicado a la producción de huevo fresco, cocido y productos derivados del huevo que se localiza en Totana. Entre sus productos habría que resaltar las siguientes modalidades: Huevo fresco, Huevo líquido pasteurizado, Huevo cocido pelado, Ovochef Hostelería, Tortillas preparadas y Mahonesa, Ovochef, Ready Eggs y la modalidad Ovogym. Actualmente comercializa con la Unión Europea, Norte de África, Sudeste Asiático y Centro América.

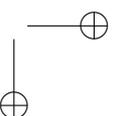
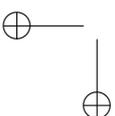
Por último, y en consonancia con nuestro objetivo de presentar y caracterizar las empresas murcianas que han permitido realizar nuestro trabajo empírico, queremos mostrar los documentos que les hemos





hecho llegar, (además del cuestionario del que trataremos con posterioridad), cuya finalidad más inmediata es la de clasificar estas empresas según criterios que ya hemos visto en la parte anterior a ésta.

Tras la presentación de los citados documentos, procederemos a establecer qué tipo de empresa es la que hemos seleccionado para nuestro estudio, según los parámetros establecidos y, en consecuencia, las respuestas concedidas por ellas a estos documentos.



**a) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LOS COMPONENTES QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

COMPONENTES	SÍ	NO
Núcleo de operaciones (operarios)		
Ápice estratégico (Directivo o directivos)		
Línea media (Directivo situado entre el Ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Desempeña las mismas funciones que el directivo, pero en el dominio de su unidad)		
Tecnoestructura (analistas)		
Staff de apoyo (proporciona apoyo a la organización)		

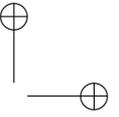
**b) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	SÍ	NO
SIMPLE (Director y empleados)		
FUNCIONAL (Estructurada “Por funciones” o “Por procesos)		
DIVISIONAL (Estructurada “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”)		
MATRICIAL		
EN RED		
OTRO TIPO DE ESTRUCTURA		

### CLASIFICACIÓN EMPRESAS SEGÚN CRITERIOS GENERALES

Propiedad de capital	Tamaño	Sector de actividad	Número de Productos	Proceso productivo y Tecnología
PRIVADA <input type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>	PRIMARIO <input type="checkbox"/>	MONOPRODUCTORAS <input type="checkbox"/>	UNIDADES O PEQUEÑOS LOTES <input type="checkbox"/>
PÚBLICA <input type="checkbox"/>	MEDIANA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIO <input type="checkbox"/>	MULTIPRODUCTORAS <input type="checkbox"/>	EN MASA O GRANDES LOTES <input type="checkbox"/>
	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>	TERCIARIO <input type="checkbox"/>		PRODUCCIÓN CONTINUA <input type="checkbox"/>

Orientación de la gestión y relaciones con el entorno	Mercado	Desarrollo espacial	Decisiones	Dirección y estructura
INMANENTES <input type="checkbox"/>	MONOMERCADO <input type="checkbox"/>	MONOPLANTA <input type="checkbox"/>	CENTRALIZADAS <input type="checkbox"/>	AUTORITARIAS <input type="checkbox"/>
TRASCENDENTES <input type="checkbox"/>	MULTIMERCADO <input type="checkbox"/>	MULTIPLANTA <input type="checkbox"/>	DESCENTRALIZADAS <input type="checkbox"/>	PARTICIPATIVAS <input type="checkbox"/>



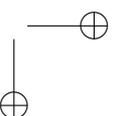
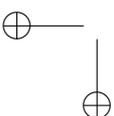
Al hilo de los criterios establecidos y las respuestas obtenidas, llegamos a la conclusión de que, en primer lugar, la mayoría de las empresas seleccionadas contienen los componentes señalados en el documento anterior, es decir, se componen de: un núcleo de operaciones, de un ápice estratégico, de una línea media, de la llamada tecnoestructura y del denominado staff de apoyo, exceptuando una de ellas que sólo se compone de núcleo de operaciones y de ápice estratégico.

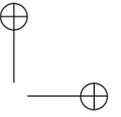
Con respecto al tipo de estructura organizativa, todas ellas responden a una estructura funcional (Estructurada “Por funciones” o “Por procesos”), a excepción de dos de ellas, una que responde a un mix entre funcional y divisional y la segunda, a una estructura organizativa divisional (Estructurada “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”).

Por último, y en relación con la nómina de criterios a los que responde el tercer documento, los resultados los vamos a exponer desglosados por puntos, de manera que se visualicen mejor las respuestas dadas y, en consecuencia, la caracterización a la que responden estas empresas.

- Propiedad del capital: Todas ellas son Privadas.
- Tamaño: A excepción de tres de ellas que son medianas, el resto son grandes.
- Sector de actividad: Sólo dos de ellas pertenecen a los sectores primario y terciario, el resto pertenecen al sector secundario.
- Número de productos: Exceptuando dos de ellas que son mono-productoras, el resto son multiproductoras.
- Proceso productivo y tecnología: Todas ellas responden a una producción en masa o en grandes lotes, menos dos de ellas que son de producción continua y una de ellas que contrasta la producción en unidades o pequeños lotes con la producción en masa o en grandes lotes.

*Livros LabCom*



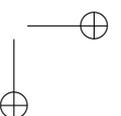
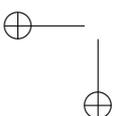


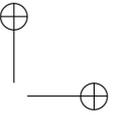
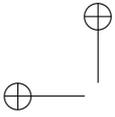
- Orientación de la gestión y relación con el entorno: La mayoría de ellas responden a una orientación de la gestión y relación con el entorno de tipo trascendente, a excepción de dos de ellas que son de tipo inmanente.
- Mercado: Exceptuando dos de ellas, el resto responden al tipo multimercado.
- Desarrollo espacial: La mayoría de ellas se caracterizan por el desarrollo espacial de multiplanta, variando en este sentido dos de ellas que son de monoplantía.
- Decisiones: Tres de ellas descentralizadas, seis centralizadas y, por último, una de ellas es centralizada y descentralizada.
- Dirección y estructura: La mayoría de ellas responden a una dirección y a una estructura participativa, exceptuando dos de ellas que responden a la tipología autoritaria.

## 3.2 Presentación del cuestionario

Pasaremos, en este punto, a presentar el cuestionario al que han respondido las diez empresas de la Región de Murcia que acabamos de presentar, con lo que hemos podido desarrollar nuestra labor empírica.

Así, este cuestionario, según la estructura de las preguntas que lo contienen, tiene como finalidad más inmediata la de dar a conocer el modo como se concibe, se plantea y se proyecta la comunicación empresarial y, más concretamente, la formación comunicativa de determinados profesionales de la empresa. En concreto, los puntos temáticos que, de forma progresiva, se van tratando en él mediante las cuestiones planteadas son los siguientes. En primer lugar, se inicia el cuestionario con una pregunta que se plantea de un modo un tanto genérico y que pretende poner de manifiesto si es reconocida la comunicación interna en ese entorno empresarial en concreto (Pregunta: 1). Esta cuestión no



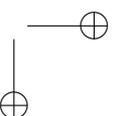
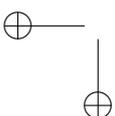


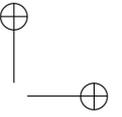
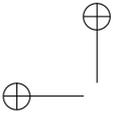
resulta banal si tenemos en cuenta que, durante mucho tiempo, la nota predominante en cuanto a la comunicación empresarial la ha obtenido la comunicación externa quedando, en consecuencia, la comunicación interna relegada a un segundo plano, incluso, al más absoluto olvido.

Seguidamente se establecen las bases para que se proceda al reconocimiento del lugar que cubre la comunicación en esta unidad de organización. Con este fin hemos planteado ciertas cuestiones relativas a qué posición ocupa la comunicación en el funcionamiento de la empresa, qué porcentaje de sus actividades dependen de la comunicación, desde cuándo se le concede esa importancia a la comunicación en la empresa y, por último, en qué sentido o qué recorrido concreto adquiere la comunicación interna en el caso particular de la empresa que estamos tratando (Preguntas: de la 2 a la 5).

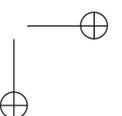
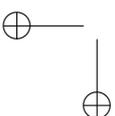
Una vez que se ha examinado minuciosamente el funcionamiento de la comunicación en el seno de la entidad industrial, hemos procurado conocer en qué medida afecta la práctica comunicativa en la labor empresarial de un profesional concreto, el directivo empresarial (Preguntas: de la 6 a la 8). Ya en la caracterización que hicimos de la empresa actual se ponía en evidencia que el directivo empresarial es una pieza clave para el desarrollo de la empresa, al tiempo que, con la enumeración de sus actividades profesionales, podíamos apreciar que de él y, principalmente, de su habilidad comunicativa, dependía enormemente el progreso de la empresa. Esto es lo lleva a plantear otro tipo de cuestiones orientadas a verificar, mediante testimonios de primera mano, su relevante práctica comunicativa, así como la presencia e implicación de la finalidad persuasiva en ella.

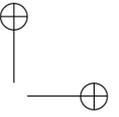
Llegamos, de este modo, al bloque de cuestiones cuya pretensión fundamental es conocer cómo se concibe la instrucción comunicativa del profesional de la empresa, en concreto del directivo empresarial, cómo se plantea en los casos particulares pertinentes, cómo se considera que se habría de plantear, si es que se concibe que habrían de modificarse los planteamientos realizados hasta el momento, y, por último, qué posición ocupa dicha formación a la hora de seleccionar un candida-





to, fundamentalmente, para desarrollar el rol de directivo empresarial (Preguntas: de la 8 a la 20). Se trata, como podemos intuir, de instar a que se evalúe la formación comunicativa que se da de forma predominante hoy día, a que se ponga de manifiesto cómo se plantea dicha instrucción, si es que se hace, en el seno de cada una de las empresas interrogadas, y se mida el peso que ésta tiene para su funcionamiento óptimo, sobre todo, en su vertiente interna, aunque también externa.





## CUESTIONARIO

1. ¿Considera que la comunicación interna en la empresa es importante, o más bien piensa que “comunicación empresarial” y “habilidades comunicativas” sólo establecen relación con la comunicación externa: publicidad, marketing, ruedas de prensa, presencia ante los medios de comunicación, etc.?

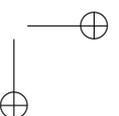
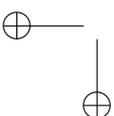
- a) Considero que, a parte de la comunicación externa, una empresa tiene que tener en cuenta la comunicación interna, dadas las consecuencias que su funcionamiento puede tener.
- b) Considero que hablar de comunicación efectiva en la empresa se restringe a la comunicación externa.

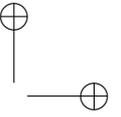
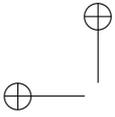
2. ¿Qué lugar ocupa la comunicación, en general, en el funcionamiento de su empresa?

- a) Una posición muy alta.
- b) Una posición intermedia.
- c) Una posición baja.

3. ¿Qué porcentaje, aproximado, de las actividades que se desarrollan en su empresa dependen de la práctica comunicativa?

- a) Más del 50 %.
- b) El 50 %.
- c) Menos del 50 %.



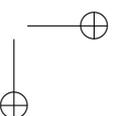
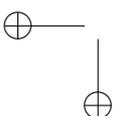


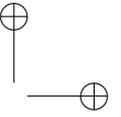
4. ¿Desde cuándo considera que la comunicación, sobre todo la interna, es una parte importante de la actividad empresarial, según la experiencia que se deriva del funcionamiento de su propia empresa?

- a) Siempre lo ha sido.
- b) Sobre todo durante los últimos años dado el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad.
- c) No creo que la comunicación forme una parte importante de las actividades empresariales.

5. ¿En qué sentido, y de que forma más predominante, es en el que circula la comunicación en su empresa, teniendo en cuenta su dimensión interna?

- a) En sentido vertical, estrictamente descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en este único sentido).
- b) En sentido vertical ascendente y descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco).
- c) En sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización de la empresa).



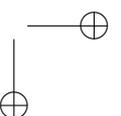
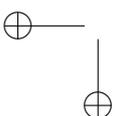


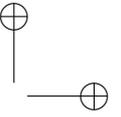
6. ¿Considera que en los componentes del llamado *Ápice* directivo (directivo y/o directivos) recae una importante labor de desarrollo de las habilidades comunicativas?

- a) Sí.
- b) No.

7. ¿En caso afirmativo, piensa que todas las actividades comunicativas que se enuncian a continuación le competen a sus componentes? ¿Añadiría alguna más?

- a) Reunión con los miembros de la empresa oportunos para la planificación y asignación de tareas. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- b) Reunión con los miembros de la empresa oportunos para la evaluación de las distintas tareas y evolución de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- c) Reunión con los miembros de la empresa oportunos en situaciones de crisis y de toma de decisiones importantes. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- d) Reunión con los miembros de la empresa oportunos para toma de decisiones importantes (en situaciones normales). **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- e) Reunión extra e inter empresarial para establecer relaciones. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- f) Reunión extra e inter empresariales para dar a conocer un producto (o productos) de producción propia. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
- g) Presentación de resultados ante los miembros oportunos de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**





h) Presentación del diseño de nuevos productos ante los miembros oportunos de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**

i) Otras:

8. ¿En qué medida está implicada la persuasión (diferente a la manipulación o al propósito despiadado del engaño) en el éxito de las distintas actividades comunicativas del profesional de la empresa, y en su caso, del directivo de la empresa?

a) Todas ellas implican habilidad para persuadir.

b) La mitad, aproximadamente, de ellas implica habilidad para persuadir.

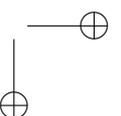
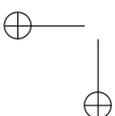
c) Pocas o casi ninguna de ellas implica habilidad para persuadir.

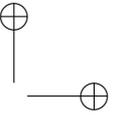
9. Considera que la capacidad y habilidad comunicativa del profesional de la empresa, en concreto del directivo:

a) Es un don natural que algunas personas lo tienen y otras carecen de él.

b) Es algo enseñable y practicable.

c) Es una combinación de las dos anteriores: supone arte (don natural) y técnica (aprendizaje mediante actividades orientadas a este fin).





10. En el caso de que haya considerado que la capacidad y habilidad comunicativa es algo que se adquiere mediante su enseñanza y práctica, ¿Se realizan en su empresa algún tipo de actividades de formación en habilidades comunicativas?

- a) Sí.
- b) No.

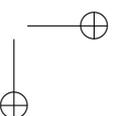
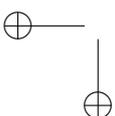
11. En caso afirmativo, ¿En qué se materializa dicha formación?

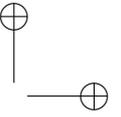
- a) En la recomendación de lecturas relativas a la cuestión (Indíquese algún título, editorial y/o autor).
- b) En la formación mediante cursos o talleres ofertados por la propia empresa y obligando a asistir a sus profesionales.
- c) Se deja que, libremente, los integrantes de la empresa orienten su formación en este sentido.

12. ¿Qué es lo que usted les exige, o les exigiría en su caso, a los programas de formación de este tipo, con el fin de que instruyan adecuadamente a aquellos profesionales de su empresa que han de mostrar especiales habilidades comunicativas, tal y como es el caso de los directivos?

- a) Que formen a los profesionales de la empresa para que estos se muestren hábiles en la elaboración de discursos, adecuados al contexto y con capacidad persuasiva.
- b) Que transmitan a los profesionales de la empresa una serie de “recetas” o de preceptos fáciles, sistemáticos y memorizables, de forma que se puedan emplear en cualquier situación comunicativa.
- c) No me implico en el contenido de estos programas formativos sino que confío en el buen hacer de sus promotores.

*Livros LabCom*





13. Independientemente de que en su empresa se lleven a cabo, o no, este tipo actividades formativas, ¿Considera necesaria esta formación con el fin de habilitar y capacitar comunicativamente a los profesionales de la empresa, especialmente a los directivos de la empresa?

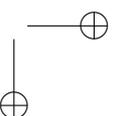
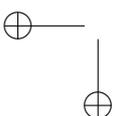
- a) Sí, mucho.
- b) Sí, pero no en exceso.
- c) Creo que sí, pero aún no me lo he planteado.
- d) No, para nada.

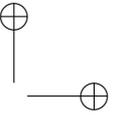
14. En el caso de haber contestado de forma afirmativa a la pregunta anterior, ¿Cuándo considera oportuno que se lleve a cabo este tipo de formación?

- a) Durante la formación universitaria del individuo.
- b) Durante el ejercicio de su profesión.

15. ¿Quiénes considera, por lo tanto, que han de ser los principales órganos promotores de este tipo de formación?

- a) Las Universidades.
- b) Las escuelas de negocios.
- c) Las empresas de consultoría.
- d) Las Cámaras de Comercio.
- e) La propia empresa mediante la contratación de determinados profesionales.





16. En el caso de que haya considerado las Universidades como principales órganos de promoción y oferta de este tipo de instrucción, ¿Qué porcentaje de la formación del discente considera que es la que habría de plantearse para su habilitación y capacitación comunicativa?

- a) Una asignatura entera, como mínimo.
- b) Parte de una asignatura.
- c) Un taller o seminario organizado por la Universidad y ofertado de forma libre.

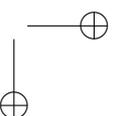
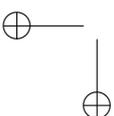
17. Sea cual sea el órgano o institución que promueva este tipo de formación, ¿A qué especialidad cree que han de pertenecer los formadores en cuestión?

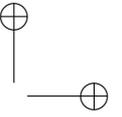
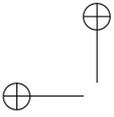
- a) Han de ser otros empresarios, valiéndose de su propia experiencia profesional.
- b) Han de ser personas que, por su profesión, muestren habilidad en la actividad de hablar en público y que, por lo tanto, se valgan de su propia experiencia profesional y/o personal (aquí incluimos: periodistas, presentadores, políticos, etc.).
- c) Han de ser lingüistas, en tanto que profesionales especializados en el estudio de la práctica comunicativa.
- d) Han de ser psicólogos dados sus conocimientos sobre la conducta del individuo.

18. Valore del 1 al 10 las siguientes competencias de un candidato a ocupar una posición de importancia en la estructura organizativa de su empresa, tal y como es el caso de un cargo de directivo.

- a) Conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc.
- b) Habilidad matemática.

*Livros LabCom*





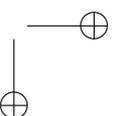
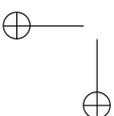
- c) Conocimientos de idiomas.
- d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva para la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido.
- e) Otras (indicar):

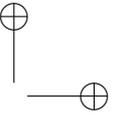
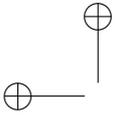
19. ¿Cuál o cuáles de estas competencias sería discriminatoria a la hora de elegir a un candidato para ocupar un puesto clave en su empresa (del rango de directivo)?

- a) Conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc.
- b) Habilidad matemática.
- c) Conocimiento de idiomas.
- d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva para la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido.
- e) Otras (indicar):

20. Si presentase dicho candidato carencias en alguna(s) de estas competencias ¿Cuál o cuáles de ellas considera más fácilmente suplantable(s)?

- a) Los conocimientos de tipo científico (matemático, administrativo, empresarial, etc.).
- b) Las habilidades en idiomas o lenguas extranjeras.
- c) Las habilidades y capacidades comunicativas y expresivas.

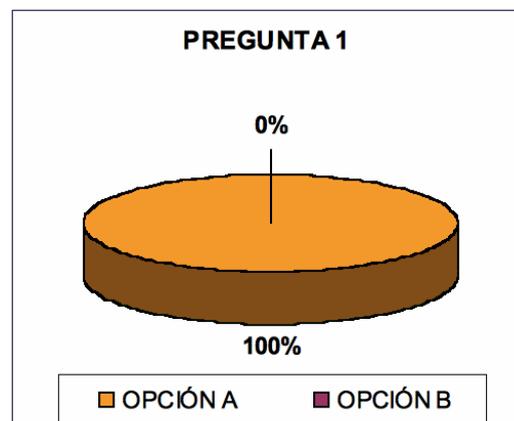




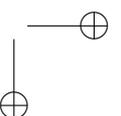
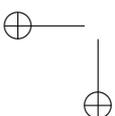
### 3.3 Respuestas obtenidas de las empresas y conclusiones extraídas de ellas

Al igual que ya hicimos con los documentos clasificatorios de las empresas, realizada la debida presentación de dichos documentos, a continuación vamos a exponer las respuestas obtenidas al cuestionario que acabamos de presentar, añadiendo, además, las conclusiones extraídas al respecto, dada la relevancia y el valor decisorio que tienen éstas para nosotros. Para su exposición, introduciremos la pregunta, en esta ocasión planteada de forma sintética, para, después, plasmar los resultados obtenidos agrupando las respuestas, tal y como ya hiciésemos más arriba.

**1) Reconocimiento de la comunicación interna junto a la comunicación externa.** Todas las empresas coinciden en afirmar que, aparte de la comunicación externa, una empresa tiene que tener en cuenta la comunicación interna, dadas las consecuencias que en su funcionamiento puede tener.

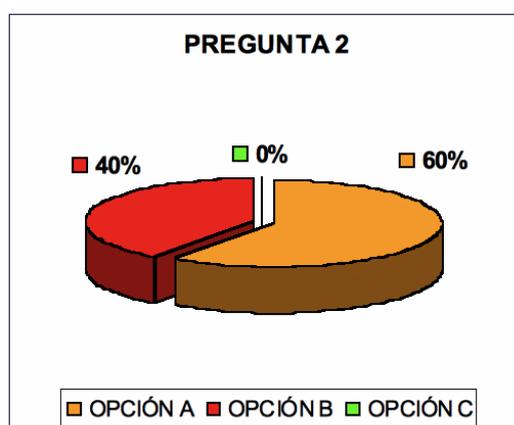


De esta forma queda constatada una parte determinante que fundamenta este estudio y que se materializa en el conocimiento del fun-



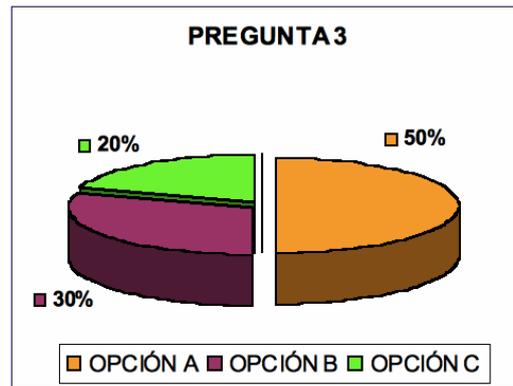
cionamiento de la comunicación interna en la empresa y, como consecuencia, en una propuesta de instrucción comunicativa orientada, sobre todo, aunque no de forma exclusiva, hacia este entorno profesional.

**2) Lugar que ocupa la comunicación en el funcionamiento de la empresa.** Seis de estas empresas constatan que su posición es muy alta, mientras que cuatro de ellas establecen que intermedia.



Como podemos comprobar, las respuestas ponen de manifiesto el reconocimiento al papel decisivo de la comunicación en el desarrollo de la empresa, oscilando dicho reconocimiento entre la posición intermedia y muy alta, pero descartando, en cualquier caso, una posición baja.

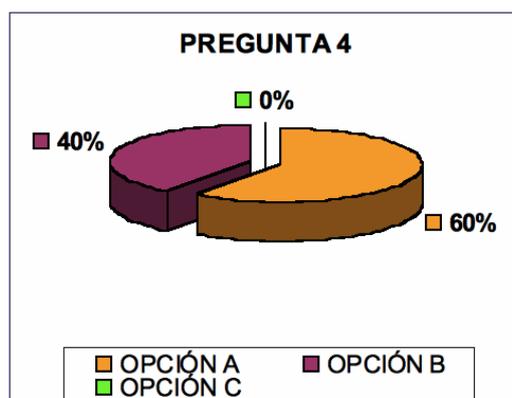
**3) Porcentaje de actividades empresariales que dependen de la práctica comunicativa.** La mitad de ellas consideran que son más del 50% las actividades que dependen de la práctica comunicativa. Las cinco restantes oscilan entre el 50%, tres de ellas, y menos del 50% las dos restantes.



Está claro que la comunicación se hace presente en gran parte de las actividades comunicativas que describen el funcionamiento interno de la empresa, sobre todo, pero también externo, si bien parece contradictorio que, por otra parte, alguna de las empresas que ha respondido que sólo el 50 % de las actividades empresariales implican la práctica comunicativa, hubiese respondido a la anterior cuestión que la presencia de la comunicación en la empresa se establecía en cuotas muy altas.

**4) Inicio aproximado de la importancia otorgada a la comunicación en la empresa, sobre todo la interna.** Seis empresas consideran que siempre ha sido importante la comunicación y cuatro de ellas afirman que sobre todo en los últimos años, dado el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad.

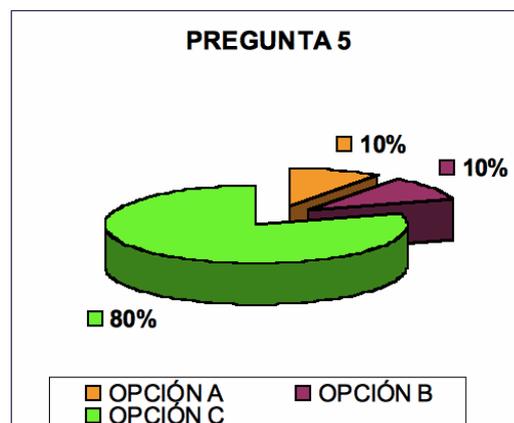
*Livros LabCom*



Pese a que las respuestas dadas a esta cuestión muestran una tendencia a la igualación de las dos primeras opciones de respuesta, puede constatar que se reconoce el papel decisivo de la comunicación en el funcionamiento de la empresa, incluso, que éste se ha visto incrementado con ciertos factores como son los que describen la situación empresarial de los últimos años y que eran integrados en la opción de respuesta b).

**5) Circulación y trayectoria de la comunicación interna en el seno de la empresa.** Ocho de las empresas seleccionadas confirman que la comunicación circula en su empresa en sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización de la empresa). Sólo dos de ellas varían en sus respuestas y son, precisamente, las mismas que habrían respondido, anteriormente, que la comunicación ocupa menos del 50 % de las actividades que se dan en su entorno empresarial. De estos dos casos, una de ellas hace notar que en su empresa la comunicación circula en sentido vertical ascendente y descendente (desde las posiciones más altas de la dirección hacia los operarios, en sentido recíproco), mientras que la segunda responde que

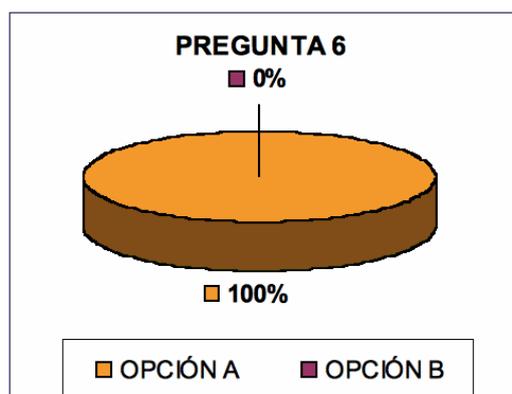
se da en sentido vertical, estrictamente descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en este único sentido).



Como puede apreciarse el rasgo predominante en este tipo de empresas que se describen por su tradición, modernidad y expansión es el de admitir la libre circulación de la comunicación, encontrando en ello el enriquecimiento interno de la empresa y, en consecuencia, el reconocimiento de la participación activa de todos sus componentes integrantes.

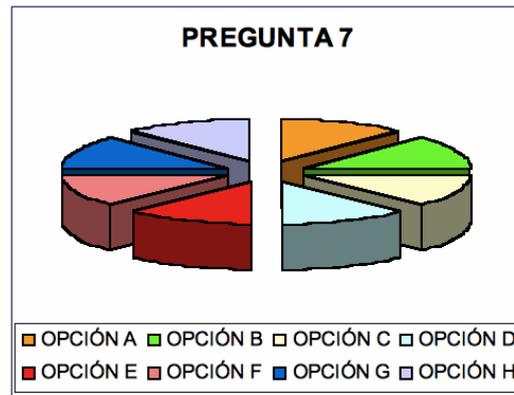
**6) Habilidades comunicativas de los componentes del ápice estratégico.** En este caso existe unanimidad al reconocer que sobre estos componentes recae una importante labor de desarrollo de las habilidades comunicativas.

*Livros LabCom*



Con esta respuesta, compartida por todas las empresas seleccionadas, constatamos otra de las ideas determinantes que fundamentan este estudio, al igual que ocurriese con el reconocimiento unánime sobre la importancia de la comunicación interna, dado que esto guiará nuestra propuesta formativa orientándola, en este caso, a los integrantes de dicho componente de la empresa actual, esto es, a los directivos. El planteamiento de nuestra propuesta de instrucción, por lo tanto, queda respaldada por el testimonio que al respecto habrían dado algunas de las principales empresas de la Región de Murcia.

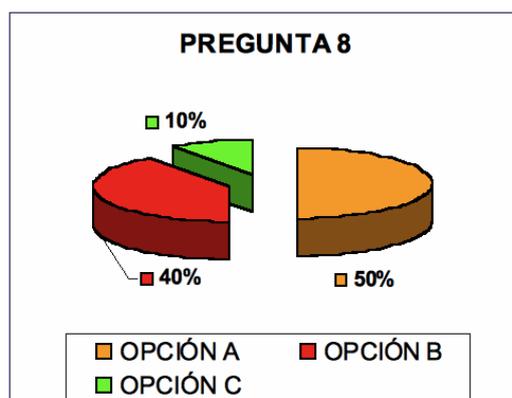
**7) Actividades comunicativas que competen a los directivos empresariales.** Todas las empresas coinciden en subrayar que la responsabilidad que supone el desarrollo de actividades comunicativo-empresariales como son las reuniones de diversa índole y los distintos tipos de presentaciones, recae sobre el (los) directivo(s) empresarial(es), matizado, algunas de estas empresas que, junto al directivo empresarial encargado, hay que tener en cuenta otros cargos, según el tipo de reunión o presentación, como son los responsables del área concreta o los responsables de marketing.



La constatación de la presencia del directivo empresarial en las citadas actividades comunicativas será otro de los fundamentos principales que guíen nuestra propuesta formativa, tal y como veremos más adelante.

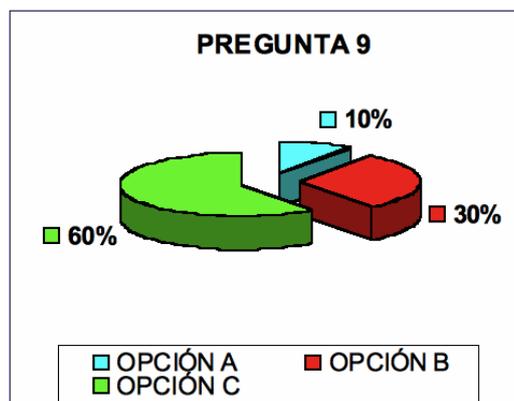
**8) Implicación de la finalidad persuasiva en las situaciones comunicativas desarrolladas por el directivo empresarial.** Cinco de las empresas constatan con sus respuestas que todas las situaciones comunicativas en las que se ve implicado el directivo empresarial suponen habilidad para persuadir. Frente a esto, cuatro de ellas lo reducen a la mitad, aproximadamente, y solamente una de ellas responde que pocas o casi ninguna de las situaciones comunicativas que protagoniza comunicativamente el directivo empresarial implica habilidad para persuadir.

*Livros LabCom*



Con la notoria coincidencia que se da en las respuestas de las empresas seleccionadas al subrayar la presencia de la persuasión en las actividades comunicativas o situaciones comunicativas que desarrolla el directivo empresarial, consideramos que queda justificado el tratamiento retórico que le vamos a dar a esta cuestión y, por lo tanto, la enorme aportación que supone para la elaboración de una propuesta de instrucción orientada al directivo empresarial la teoría retórica y sus dimensiones socio-pragmático e interdisciplinares.

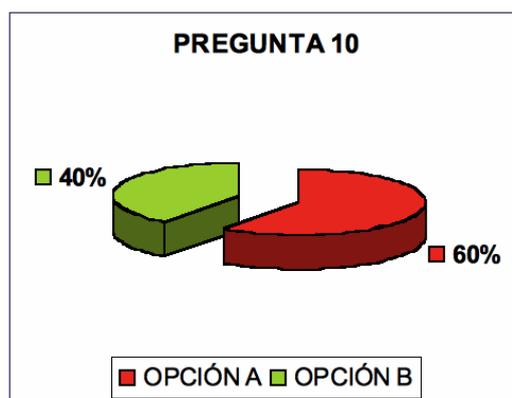
**9) El orador, ¿nace o se hace?** La mayoría de las empresas analizadas, seis, señalan que la habilidad comunicativa, en concreto la que le corresponde al directivo empresarial, es una combinación de, por una parte el don natural y, por otra parte, el aprendizaje, mediante actividades orientadas a este fin. De las restantes empresas, tres de ellas apuntan que únicamente es enseñable y, sólo una de ellas reconoce que es un don natural que algunas personas lo poseen y que otras carecen de él.



Dadas las respuestas que hemos obtenido ante el planteamiento de esta cuestión, se puede afirmar que casi todas las empresas a las que les hemos presentado este cuestionario, a excepción de una, están de acuerdo en que la habilidad comunicativa es algo que depende, en mayor o menor medida, de una formación, de una instrucción y que, por lo tanto, está en sintonía con el aprendizaje. Esta respuesta mayoritaria, también se constituirá en elemento fundamental para la elaboración de nuestra propuesta de instrucción.

**10) Realización en la propia empresa de actividades de formación en habilidades comunicativas.** Seis de ellas responden que en su empresa se desarrollan actividades de formación orientadas a la capacitación comunicativa de sus profesionales, mientras que las cuatro restantes reconocen que no.

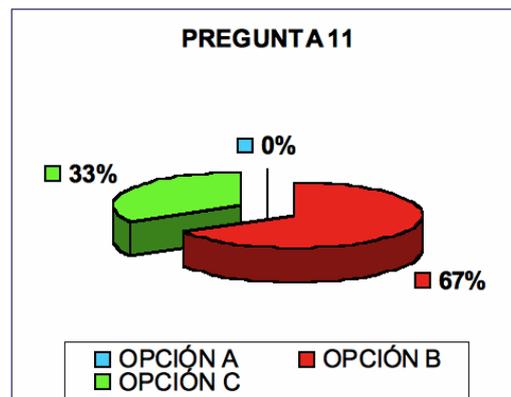
*Livros LabCom*



Es preciso destacar que cuatro de las empresas que han confirmado que en su organización se desarrolla alguna actividad orientada a la formación en habilidades comunicativas habrían respondido en una cuestión anterior que la comunicación es importante, sobre todo, en los últimos años por el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad. De la observación que acabamos de hacer puede constatarse que, quizás sea a raíz de las características de la empresa actual que nosotros hacíamos notar, cuando en estas empresas se han tomado medidas para la capacitación comunicativa de sus componentes, sobre todo, de los directivos empresariales. Asimismo, hemos de apuntar que entre las empresas que han contestado que no participan de la promoción y realización de este tipo de actividades formativas, está la que habría respondido a la cuestión anterior que la habilidad comunicativa es un don natural que algunas personas lo tienen y otras carecen de él, haciendo ver, por lo tanto, que, en este caso concreto, se descarta la instrucción como el medio más eficaz para dar muestras de unas sólidas y consolidadas destrezas comunicativas.

**11) Concreción de la formación antes mencionada.** La materialización de la formación mencionada en el apartado anterior viene dada, en cuatro de las seis empresas que habían contestado a esta cuestión

afirmativamente, en cursos o talleres ofertados por la propia empresa, obligando a asistir a sus profesionales, frente a dos de ellas que hacen ver que se deja que, libremente, los integrantes de la empresa orienten su formación en este sentido.

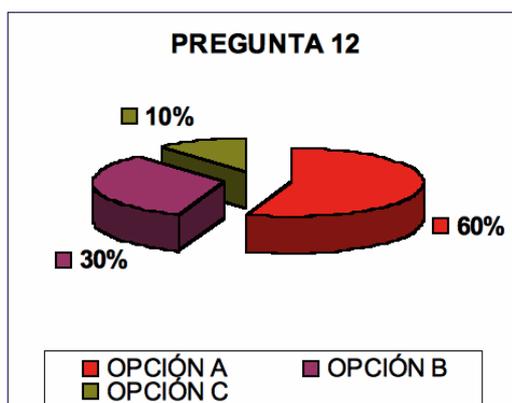


Como se puede apreciar, la modalidad preferida por este tipo de planteamientos instructivos son los cursos o talleres. Tengamos en cuenta que esta oferta se presta a las condiciones definitorias de los integrantes de una empresa puesto que supone una rápida respuesta a las carencias que se hacen notar en su funcionamiento, se ciñe a los horarios de trabajo y supone una formación homogénea e igualitaria, entre otras cualidades.

**12) Exigencias para la óptima formación comunicativa de los profesionales, integrantes de la empresa, principalmente del directivo empresarial (independientemente de que se esté llevando a cabo esta formación actualmente en la empresa, o no).** Seis de ellas responden que sus exigencias se centran en que dichas ofertas instructivas formen a los profesionales de la empresa para que éstos se muestren hábiles en la elaboración de sus discursos, adecuándolos al contexto y con capacidad persuasiva. Frente a esta respuesta, tres admiten que lo adecuado es que les transmitan una serie de “recetas” o de preceptos

*Livros LabCom*

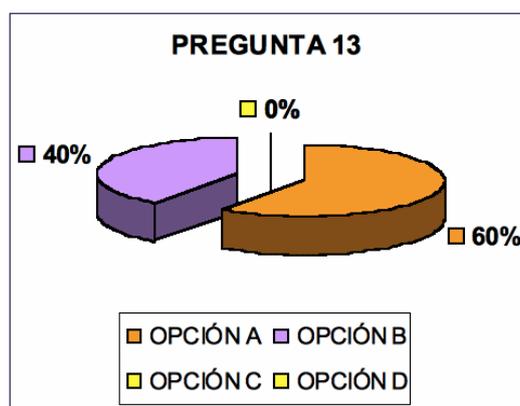
fáciles, sistemáticos y memorizables, de forma que se puedan emplear en cualquier situación comunicativa. Sólo una de estas empresas reconoce que no se implica en el contenido de los programas formativos, sino que confía en el buen hacer de sus promotores.



Como podemos comprobar, pese a que la mayoría de las empresas analizadas exigirían (o exigen, dado que en cuatro de ellas ya están en activo dichos programas de formación), que se habilite al profesional de la empresa de forma plena, es patente el peso ejercido por todas aquellas prácticas instructivas basadas en la transmisión de recetas que suponen un contenido impreciso y arbitrario, de fácil y extendido uso, y que cuentan con el aval de una extensa tradición y una enorme expansión. La constatación de su práctica actual la podemos advertir en la apuesta realizada por parte de algunas de las empresas, en concreto dos, que, anteriormente, habrían admitido en su seno el desarrollo de ese tipo de actividades instructivas, y que ante la cuestión presente muestran la exigencia de que se integre este tipo de formación, que se caracteriza por su aplicación y puesta en práctica rápida y, en cualquier caso, fácil.

**13. Necesidad de realizar este tipo de actividades formativas.** Seis de las empresas seleccionadas consideran que la necesidad de promo-

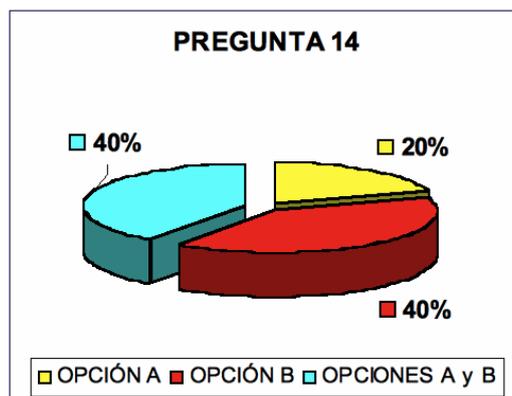
ver este tipo de actividades instructivas es alta, frente a las cuatro restantes que admiten que sí es necesaria, aunque no en exceso.



Curiosamente, sólo tres de las empresas que han admitido que en su empresa ya se estaría impartiendo este tipo de formación, admiten ahora la necesidad imperante de realizar esta modalidad de actividades instructivas y la valoran al máximo. En cualquier caso, queda puesto de manifiesto que todas las empresas, en mayor o menor medida, reconocen o, al menos, se han planteado, la aportación derivada de este tipo de planteamientos formativos.

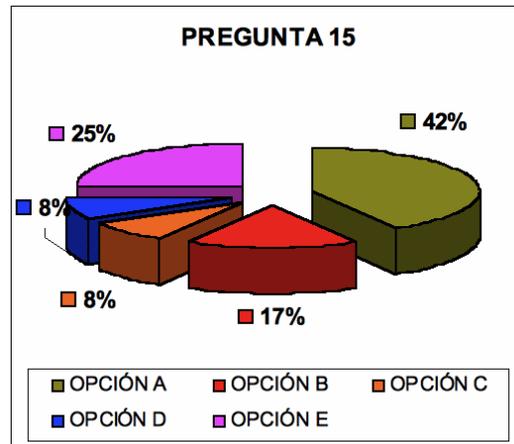
**14. Momento de proceder a este tipo de formación.** Cuatro de ellas consideran que la instrucción sobre la que estriba este cuestionario habría de llevarse a cabo durante el ejercicio de la profesión. Cuatro empresas admiten como mejores momentos para proceder al desarrollo de esta formación, tanto durante la formación universitaria del individuo, como durante el ejercicio de la profesión. Finalmente, las dos restantes empresas hacen notar su preferencia por la respuesta “Durante la formación universitaria del individuo”.

*Livros LabCom*



Como vemos, se muestra disparidad de respuestas al plantear esta cuestión. No obstante, ahondaremos aún más sobre los inicios de la formación en habilidades comunicativas en el siguiente punto.

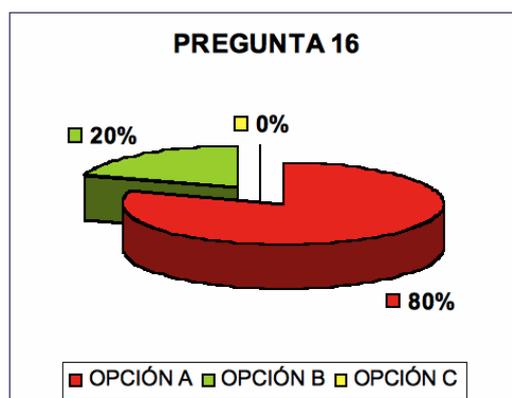
**15. Principales órganos de formación.** De las empresas seleccionadas, cinco de ellas hace ver que las Universidades habrían de promover este tipo de formación. Frente a la unidad de esta respuesta, tenemos otras muy diversas, a saber, una de ellas hace responsable de esta formación a las escuelas de negocios, dos de ellas responden que la propia empresa, mediante la contratación de determinados profesionales, habría de hacerse cargo de la formación comunicativa de sus profesionales, y otra empresa considera que habrían de ser las Cámaras de Comercio las que ofertasen dicha instrucción. Finalmente, y con respuesta múltiple, una empresa considera que los promotores habrían de ser: las empresas de consultoría, las Cámaras de Comercio y la propia empresa, bajo las condiciones anteriormente citadas.



Como podemos advertir, la cuestión de definir al órgano promotor de este tipo de formación es algo controvertida. La unanimidad más clara es la que se da en la respuesta que reconoce la necesidad de que la Universidad se implique en este tipo de instrucción en destrezas comunicativas. Como cabe esperar, las cinco empresas que han marcado la respuesta relativa a la Universidad en esta cuestión son las mismas que, en la cuestión anterior, habrían indicado que una formación de este tipo se habría de dar durante la formación universitaria del futuro profesional de la empresa.

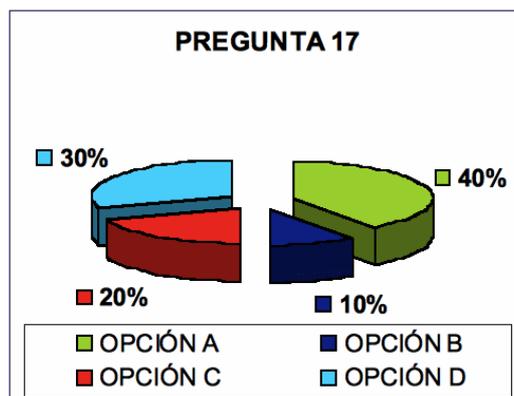
**16. Porcentaje de formación docente que se habría de dedicar a este tipo de instrucción.** En este caso, y como se podría prever, han sido las cinco empresas que, anteriormente, habrían indicado que la Universidad debía de ser la que se hiciese cargo de la formación sobre la que planteábamos nuestra cuestión, las que responderán a la presente pregunta. De esta forma, cuatro de ellas coinciden en considerar que la proporción de formación docente que se habría de dedicar a la habilitación comunicativa del futuro empresario se tendría que traducir en una asignatura entera, como mínimo, frente a una de ellas que la cifra en parte de una asignatura.

*Livros LabCom*



Ante estas proporciones parece evidente que las empresas actuales, o una buena proporción de ellas, reconocen en la formación universitaria un espacio adecuado para la integración de este tipo de instrucción orientada al discente que, en su futura tarea profesional, a buen seguro, habrá de desarrollar. Se trata, por lo tanto, de incitar a que se puedan combinar de manera óptima, tanto los conocimientos de carácter matemático, numérico y, en consecuencia, económico, con los propiamente humanísticos y que estén especialmente concebidos para el desarrollo de las relaciones humanas, de la interacción profesional, debido a que de estas actividades depende, en buena medida, el éxito o fracaso de una determinada operación empresarial.

**17. Especialidad a la que han de pertenecer los formadores en cuestión.** Cuatro de las empresas consideran que han de ser otros empresarios, valiéndose de su propia experiencia profesional, tres afirman que psicólogos, dos reconocen a los lingüistas como responsables de este tipo de formación y, solamente una de las empresas cuestionada responde que habrían de ser personas que, por su profesión, muestren habilidad a la hora de hablar en público y que, por lo tanto, se valgan de su propia experiencia profesional y/o personal.

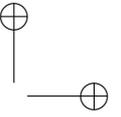


De nuevo, la disparidad de las respuestas aparece ante el planteamiento de esta cuestión, pese a que su formulación se concibe independiente al resto de las preguntas expuestas hasta el momento.

Es interesante, asimismo, que se llame la atención sobre la valoración que se les concede a los lingüistas, dada nuestra propia formación y la orientación hacia la que se adhiere este estudio. Consideramos que estas respuestas son sintomáticas de la posición social y el escaso reconocimiento que, hoy día, tienen los lingüistas en nuestra sociedad. Ésta es una cuestión de la que, en mayor o menor medida, también se debería responsabilizar a estos mismos profesionales que, de alguna manera, han ido quedando rezagados en la línea de las posiciones sociales que habrían de ocupar mediante el desarrollo de un papel activo, *verbi gratia*, el que nos ocupa, el correspondiente a la formación en habilidades comunicativas de unos determinados profesionales. Un buen testimonio de esta situación se recoge en las siguientes palabras del lingüista Ángel López:

*[...] hemos renunciado a nuestras tribunas públicas (o las hemos perdido, tanto da) y nos vamos conformando poco a poco con la enseñanza, cuanto más pedagógica mejor [...]. La gente espera de nosotros aplicaciones prácticas, y, mal que nos pese, tan apenas hemos logrado ofrecerles alguna. Esto no tendría importancia si nos hubiéramos conformado con ser filólogos y con contribuir a la*

*Livros LabCom*



*compresión histórica y cultural de los textos* (López García, 2007: 164).

**18. Valoración de competencias de un candidato a ocupar el puesto de directivo empresarial.**

a) Conocimientos de economía, empresa, administración (7; 8; 10; 10; 9; 9; 9; 9; 9; 9). Estos conocimientos habrían recibido una media de **nueve** sobre diez.

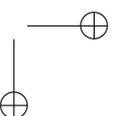
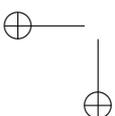
b) Habilidad matemática (6; 6; 5; 6; 8; 7; 7; 8; 7; 5). Su valoración la podríamos establecer en una media de **seis y medio** sobre diez.

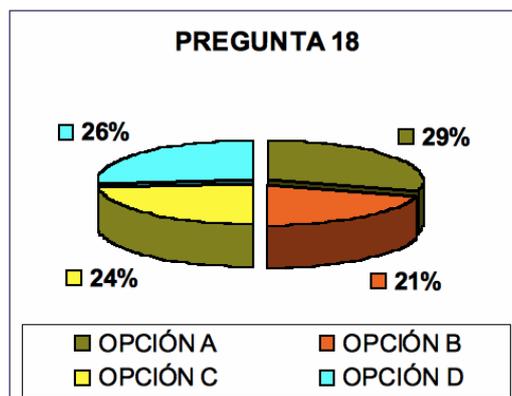
c) Conocimientos de idiomas (8; 7; 8; 8; 7; 8; 10; 5; 7; 8). Daría como resultado una media de **siete y medio** sobre diez.

d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva para la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido (8; 8; 10; 8; 8; 8; 10; 7; 7; 8). La valoración media sería de **ocho** sobre diez.

e) Otras habilidades. De entre las habilidades destacadas en este punto, aunque muy escasas puesto que sólo cuatro empresas lo han completado, son dignas de mención las repetidas: capacidad de liderazgo y de toma de decisiones, capacidad de gestión, experiencia, conducta preactiva o asunción de responsabilidades<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>En este caso, exponemos todas las opciones que aparecen integradas en el cuestionario en relación con esta pregunta, marcando las respuestas dadas por las empresas, con la finalidad de que se pueda apreciar mejor la valoración numérica de cada una de ellas.



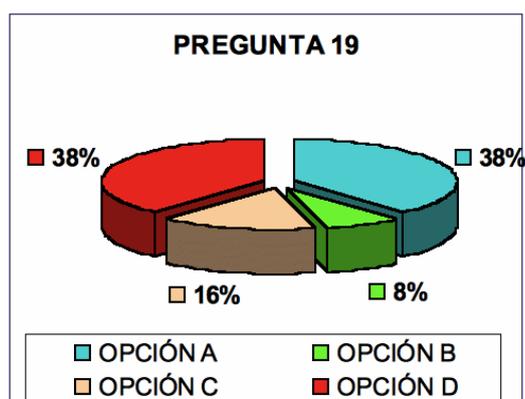


Los resultados confirman que las competencias más destacadas en el entorno empresarial son las correspondientes a los conocimientos económicos y empresariales, así como los que se adhieren al desarrollo de unas fundadas habilidades comunicativas, casi valoradas de un mismo modo. Esta conclusión quedará confirmada con los resultados obtenidos en la siguiente cuestión planteada a las empresas.

**19. Competencias discriminatorias para un candidato a ocupar el puesto de directivo.** En este caso, la opción primera, relativa a los conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc. ha sido la elegida por cinco empresas, siendo éste el mismo número de respuestas que ha obtenido la opción relativa a las habilidades comunicativas y la capacidad persuasiva para la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido. Por su parte los conocimientos de idiomas han sido marcados por dos empresas y sólo dos de ellas han optado por las habilidades matemáticas. Como última anotación, hay que destacar que, en correspondencia con la opción e) “Otras” se han señalado las mismas respuestas que las destacadas en la cuestión anterior, a saber, capacidad de liderazgo y de toma de decisiones, capacidad de gestión, experiencia, conducta proactiva o asunción de responsabilidades. En el caso que estamos tratando, hay que advertir que algunas empresas han optado por la respuesta única, teniendo en cuenta una única opción de

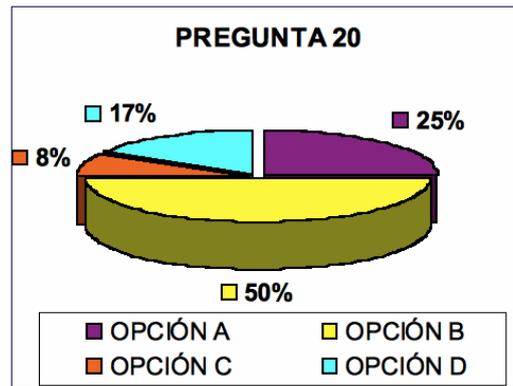
*Livros LabCom*

las expuestas, frente a otras que han indicado una respuesta múltiple. De esta última situación resulta que se obtenga un total de respuestas que supera el número de diez, que son las empresas seleccionadas.

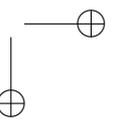
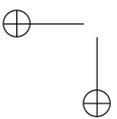
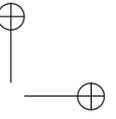
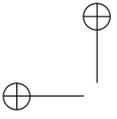


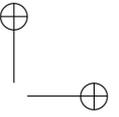
Como podemos comprobar, las habilidades comunicativas, junto con las correspondientes a los conocimientos en Economía, Empresa o Administración, siguen siendo las más valoradas a la hora de seleccionar un candidato para desempeñar su labor en puestos de importancia dentro de la empresa, como puede ser el de directivo.

**20. Competencias cuya carencia se solventa fácilmente.** La respuesta más marcada ha sido la correspondiente a las habilidades en idiomas o lenguas extranjeras, obteniendo un total de seis puntos. Le sigue la correspondiente a los conocimientos matemáticos, administrativos, empresariales, etc. puesto que tres empresas han optado por ella. Sólo una empresa ha indicado la opción correspondiente a las habilidades comunicativas y expresivas, y dos empresas han añadido una respuesta: “Ninguna”.



De esta cuestión final extraemos la conclusión de que las habilidades comunicativas no es algo de fácil suplantación sino que, antes bien, requiere de una metodología enseñanza-aprendizaje cuanto menos específica, acorde con las necesidades del momento y nutrida en conocimientos teóricos y prácticos, dado que la importancia de la actividad comunicativa, como hemos ido viendo en el desarrollo del cuestionario y, en consecuencia, en las respuestas de las empresas, es máxima, dependiendo de ella, en un grado bastante alto, el desarrollo y el funcionamiento efectivo y eficaz de la empresa.



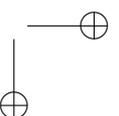
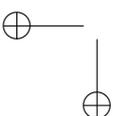


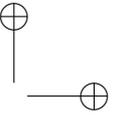
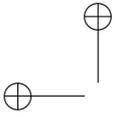
## Capítulo 4

# Conclusiones

Finalizado el desarrollo de la teoría que ha sido propuesta en esta parte de nuestra obra, las conclusiones a las que podemos llegar son las siguientes.

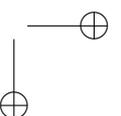
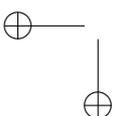
- La empresa actual se caracteriza por, en primer lugar, prestarse a la ampliación y externacionalización, la flexibilidad y la incorporación de todos sus elementos integrantes en todas las labores que se desarrollan en su interior, llevando a cabo una importante función social proyectada, parcialmente, de la siguiente manera: creación de empleo, generación de riqueza o valor añadido, canalización de la renta y, consecuentemente, se configura como instrumento de distribución de la renta nacional. Sus componentes se distribuyen en: elementos de tipo humano, material e inmaterial.
- La comunicación es reconocida, en el funcionamiento interno de la empresa, como un elemento integrante fundamental. Dicho reconocimiento se muestra anexo al componente humano que la describe y que desempeña un papel decisivo en el desarrollo de esta unidad de organización. La influencia y contribución de la comunicación en su seno se adhiere a procesos tan importantes

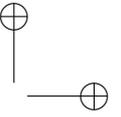




como el de la administración y, en consecuencia, el correspondiente al desarrollo de la labor profesional por parte del administrador empresarial.

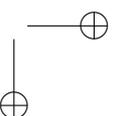
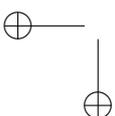
- Son muchos los criterios que permiten la clasificación de la empresa actual y, por lo tanto, su definición. De entre los criterios posibles, nos parecen relevantes los siguientes: una serie de criterios variados que agrupamos y presentamos de forma conjunta ya que, sobre todo, se conciben orientados a la caracterización externa de la empresa; los elementos integrantes que la forman y, por último, el tipo de organización a la que se presta, de entre todas las posibles estructuras a las que obedece la empresa actual. Como podemos comprobar los dos criterios citados en último lugar, y frente a la agrupación de criterios que mencionábamos inicialmente, están más cercanos a la caracterización interna de la empresa.
- Conocer cómo conciben las empresas actuales la comunicación, cómo la plantean y, sobre todo, cómo asumen la formación en habilidades comunicativas de sus integrantes, nos obliga a establecer un contacto directo con aquellas que son más destacables por su renombre y su reconocimiento, en la medida de lo posible, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Esto ha hecho que les presentemos, a una serie de empresas de estas características y que se sitúan en la Región de Murcia, un cuestionario en cuyo trasfondo laten todas estas cuestiones, presentadas, en este caso, a modo de preguntas con diferentes opciones de respuesta.
- Una de las conclusiones más importantes que hemos obtenido de este cuestionario es que se constata la importancia de la comunicación interna en la empresa actual. A pesar de haber permanecido oculta, durante tanto tiempo, por el magno peso de la comunicación externa (publicidad y marketing, principalmente), hoy

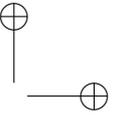
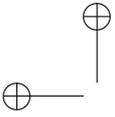




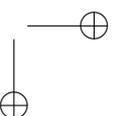
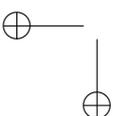
día se reconoce su papel y, en consecuencia, a su buen funcionamiento se le atribuye parte del éxito de la actividad empresarial.

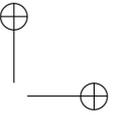
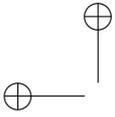
- Otra conclusión relevante, obtenida también a partir de las respuestas recogidas en el mencionado cuestionario, es que se reconoce en la actuación profesional del directivo empresarial, o directivos empresariales, una importante labor comunicativa, incluso, de tipo comunicativo persuasora. Sobre todo el desarrollo de esta habilidad se concibe asociada a situaciones empresariales como son reuniones o presentaciones de diverso tipo e índole. Tengamos en cuenta que este cargo se asume como un elemento clave para el funcionamiento general de la empresa.
- Llegados a la cuestión de la instrucción comunicativa, hay que decir que la diversidad en las respuestas es la nota predominante. De esta forma, hemos podido observar la dificultad que supone admitir la existencia de un plan unánime que responda a unos mismos criterios orientados a definir cómo se concibe la habilidad comunicativa, cómo o en qué formato se habría de presentar dicha formación, cuándo habría de darse, de dónde habría de proceder dicha formación, por qué especialista habría de ser promovida, etc.
- Pese a esta escasa unidad en las respuestas, planteando de manera muy dispar la actuación que supone establecer un tipo de formación en habilidades comunicativas especialmente concebida para los integrantes de la empresa y, más concretamente, orientada a los directivos empresariales, sí que existe unanimidad a la hora de valorar esta competencia cuando de lo que se trata es de elegir un candidato para desempeñar una labor concreta dentro de la empresa, como es la directiva. La importancia otorgada a esta competencia es tal que, incluso, se sitúa al mismo nivel que aquella de la que dependen ciertos conocimientos como son los de economía, empresa o administración.





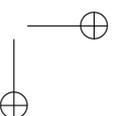
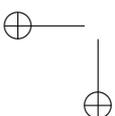
- Se justifica, por lo tanto, que se proceda al planteamiento de una propuesta de instrucción cuyas directrices principales sean: que esté orientada al desarrollo de la comunicación en la dimensión interna de la empresa, además de la externa; que atienda a las necesidades comunicativas de unos profesionales concretos, como son los directivos empresariales y, por último, que se corresponda con la finalidad persuasiva a la que apuntan la mayoría de las situaciones comunicativas que tienen como protagonista al sector que se corresponde con el directivo empresarial.

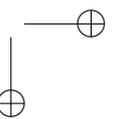
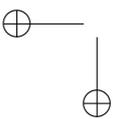
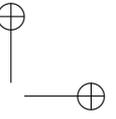
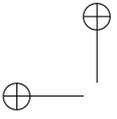


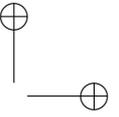
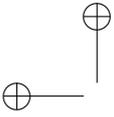


# **Parte II**

## **Propuesta de formación en habilidades comunicativas orientada a los directivos de la empresa actual**





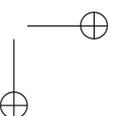
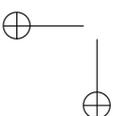


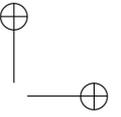
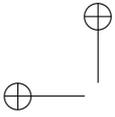
# Capítulo 1

## Introducción

En esta parte de nuestro estudio, vamos a proceder a esbozar una propuesta de formación para los directivos de la empresa actual, guiándonos, sobre todo, por los datos obtenidos en el trabajo empírico que hemos llevado a cabo en la parte anterior a ésta. Tengamos en cuenta que, dada la proyección multinacional que tienen las empresas a las que se hizo referencia en la parte anterior a esta y que fundamenta la que vamos a iniciar, podamos hablar de una propuesta de formación en habilidades comunicativas que supera, con creces, un sentido estrictamente localista o provinciano, admitiendo una proyección práctica que sobrepasa las limitaciones de la Región de Murcia.

Tal y como veremos, nuestra propuesta formativa se basará en el esquema original de la Retórica, reconociendo a ésta como una disciplina que tiene como objetivo fundamental el de formar comunicativamente a aquellas personas que, sobre todo por razones profesionales, se ven en la necesidad de mostrar grandes capacidades comunicativo-persuasoras. No obstante, este esquema teórico lo enriqueceremos con aportaciones que provengan de otras materias como la Pragmática dando como resultado una propuesta que se presta a los dominios de la Lingüística Aplicada. Asimismo, adoptaremos determinados principios que proceden de otras materias, 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.

También conviene adelantar que para la presentación del esquema retórico-pedagógico sobre el que descansa esta parte de nuestro estudio, y adaptaremos 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 Antigüedad<sup>1</sup>. De esta forma, nos haremos eco de las teorías desarrolladas por Aristóteles, Cicerón y Quintiliano, según el orden cronológico al que responden estos autores y sus contribuciones teóricas<sup>2</sup>. Las razones que justifican nuestra selección se pueden hacer corresponder con cada uno de los ilustres teóricos enunciados, de la siguiente manera<sup>3</sup>:

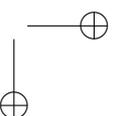
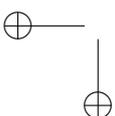
Aristóteles. La razón que lleva a tener en cuenta su contribución es que, con él, la Retórica adquiere una sistematización antes no conocida. Además, desde nuestro punto de vista, Aristóteles consigue, con su forma de plantear esta disciplina, que ésta adquiera un carácter social

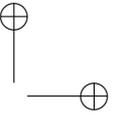
---

<sup>1</sup>La permanencia a la que se acoge la sistemática retórica, nos lleva a traer a colación el concepto de *rhetorica recepta* establecido por Albaladejo Mayordomo y definido por él de la siguiente manera: “[...] corpus doctrinal acumulado que, por estar sistemáticamente organizado, admite y conduce a los lugares correspondientes las aportaciones teóricas que se han producido” (Albaladejo Mayordomo, 1989: 20). La máxima rentabilidad y utilidad que representa este corpus queda concretada por el profesor Albaladejo de la siguiente manera: “[...] 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).

<sup>2</sup>Asimismo tendremos en cuenta la contribución de Lausberg en su *Manual de Retórica literaria: fundamentos de una ciencia de la Literatura* (Lausberg, 1975) ya que en esta obra se realiza una acertada recopilación de materiales retóricos.

<sup>3</sup>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.





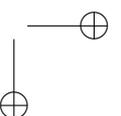
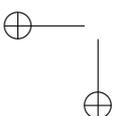
al que no había respondido con anterioridad.

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<sup>4</sup>.

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, la *Institutio Oratoria*, como elementos decisivos 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:

---

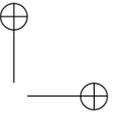
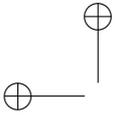
<sup>4</sup>Desde nuestro punto de vista, la distinción entre rétor y orador se pone en paralelo con la diferencia que existe entre, por un lado, la labor de maestro o instructor en los principios teóricos que describen la Retórica y, por otro lado, la práctica propiamente dicha de esta teoría que nosotros la vinculamos al orador. Esta es la diferencia que, de hecho, deja ver, entre otros, Pernot con los siguientes términos: “[...] *rhetor* (calque du grec *rhêtôr*), qui s’applique au maître de rhétorique et qui est souvent péjoratif; *orador*, le terme le plus noble, qui s’appliquait initialement à celui qui parle pour quelqu’un (ambassadeur, porte-parole) et qui s’élargit pour s’appliquer à tout individu capable de bien parler, tout en conservant souvent la nuance de personnage public, de chef de groupe ou de représentant d’une collectivité” (Pernot, 2000: 139). Nosotros no concebimos un sentido peyorativo asociado a la descripción del rétor sino que, antes bien, consideramos que su labor depende de su función pedagógica, sin más. Estamos, por lo tanto, de acuerdo con las palabras de Laborda al respecto: “Sabemos del aprecio grande de muchos pueblos por las palabras. De entre ellos sobresale el griego, cuna en que se halla el orador, *argoretés*, criatura de la plaza pública, y el rétor o maestro en el arte retórico de «descubrir los medios de persuadir que hay para cada cosa particular» escribe Aristóteles. El orador persuade, el rétor enseña retórica y la retórica trata de los medios de argumentación y persuasión” (Laborda, 1996: 31).



*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 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 destacar que, a pesar de la advertencia que acabamos de hacer acerca de nuestra remisión a la teoría desarrollada por los tres maestros de la Retórica citados con el objetivo de elaborar nuestra propuesta instructiva, en el desarrollo de esta parte de nuestro trabajo también se pondrá en evidencia 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*<sup>5</sup>, 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 incluiremos las que hemos denominado *partes orationis* en la teoría dedicada a la *dispositio*. No hay que olvidar a este respecto 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

<sup>5</sup>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).



en práctica de este plan discursivo<sup>6</sup>.

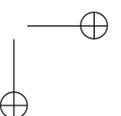
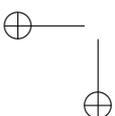
Así, la estructuración de nuestra propuesta de formación, siguiendo, sobre todo, los parámetros de la Retórica, la vamos a concretar en, primeramente, la definición y caracterización del orador y de su labor como productor discursivo. En consecuencia, tendremos en cuenta el tipo de orador concreto al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

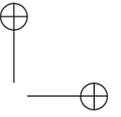
En segundo lugar, pasaremos a tratar sobre la tipología discursiva que se propone como objeto de estudio, la cual tiene su actualización en los discursos producidos por el directivo empresarial. De esta forma, procederemos a la caracterización de este tipo de situaciones comunicativas siguiendo ciertos parámetros retóricos. En concreto, nos serviremos de la teoría de los géneros retóricos. 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 responda la realización comunicativa que se corresponde con las necesidades comunicativas del directivo empresarial, se pondrán 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, y una vez concretado el tipo de discurso al que se hace referencia, 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, tal y como vimos más arriba. 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

---

<sup>6</sup>Como muestra de la simultaneidad de las operaciones retóricas y, por lo tanto, su sola separación en los planteamientos teóricos, véase el artículo de García Berrio “Poética e ideología del discurso clásico” (García Berrio, 1979: 36).

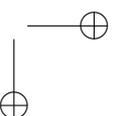
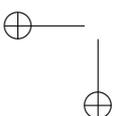


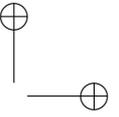
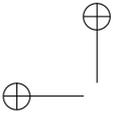


los más apropiados según la situación comunicativa, etc. En definitiva, se tratará de transponer los principios retóricos que se traducen en las variadas *partes artis* y las correspondientes *partes orationis* a las realizaciones comunicativas, específicas, del directivo empresarial.

Por último, estableceremos aquellas actividades que podrán favorecer al directivo empresarial, en tanto que orientadas a que éste adquiera suficientes destrezas comunicativas en su ejercicio laboral.

Antes de proseguir, parece conveniente hacer una llamada de atención sobre el tipo de propuesta formativa que vamos a exponer a continuación. Y es que, lejos de configurarse como una mera actividad de síntesis de ciertas recetas orientadas a su aprendizaje y puesta en práctica cuando la situación así lo requiera, 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.





## Capítulo 2

# El orador: el directivo empresarial

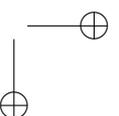
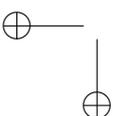
Para empezar con la caracterización del directivo empresarial como orador, hemos de tener en cuenta las fuentes que se hacen corresponder con la competencia oratoria y que, según la teoría retórica, se concretan en:

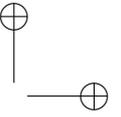
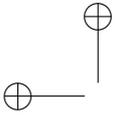
1. Los dones naturales (gr. *Phusis*, lat. *natura*, *ingenium*).
2. La enseñanza-aprendizaje (también arte o ciencia) (gr. *Epistêmê*, *mathêsis*, lat. *doctrina*, *artificium*, *ars*).
3. El ejercicio (gr. *Meletê*, *Askêsis*, lat. *exercitatio*).

Al respecto, hay que decir que la controvertida cuestión sobre si el orador nace o se hace, que cuenta con una larga tradición histórica<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup>Ya en la obra de Quintiliano, la *Institutio Oratoria*, aparece este debate entre *natura/ars* de un modo tan reiterado que el profesor Pujante, en su estudio sobre esta gran contribución del calagurritano, lo llega a considerar como un *leit-motiv* (Pujante, 1999: 238). Más adelante, en la tradición histórica de la Retórica, se vuelve a plantear esta cuestión. Entre otros, se la cuestiona Miguel de Salinas en su *Rhetorica en lengua castellana*, llegando a la conclusión de que, aún cuando se ha de tener en cuenta





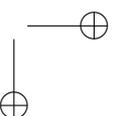
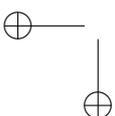
ya era incluida en la serie de preguntas que le haríamos llegar a las empresas que hemos seleccionado, en la parte anterior a esta de nuestro estudio, dando como resultado una respuesta mayoritaria orientada al reconocimiento de la enseñanza como instrumento fundamental para obtener una adecuada capacitación comunicativa de la que ha de dar buena muestra el profesional de la empresa.

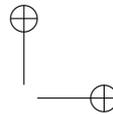
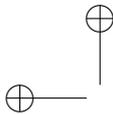
Desde nuestro punto de vista, la capacitación comunicativa del directivo empresarial ha de ser la combinación perfecta de los tres factores a los que hemos aludido. Estamos, por lo tanto, de acuerdo con la síntesis que ofrece, al respecto, Quintiliano:

*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).*

La transposición de estas acertadas palabras al tipo de orador que es de nuestro interés, nos lleva a realizar una serie de sugerencias. Así, en primer lugar, 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

la relevancia del natural (el orador que “nace”), no hay natural, por muy bueno que sea, que no pueda ser mejorado mediante el arte y la diligencia (el orador “se hace”). Incluso, en el mismo pasaje de la citada obra en la que se tiene en cuenta este aspecto, hallamos la conclusión de que el arte “vence” al “mal natural” y logra discursos aceptables que, además, han de dar la impresión de que proceden del “buen natural” y no de las reglas (Luis Albuquerque, 1995: 15).





para la elaboración y pronunciación de un texto o discurso con fines persuasivos, a lo que se ha de añadir su precisa instrucción. Se trata, en concreto, de un tipo de instrucción con finalidad en la complementación y el enriquecimiento de su competencia oratoria, natural y 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 probar<sup>2</sup> (*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:

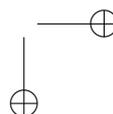
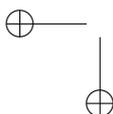
*Será, pues, elocuente –al elocuente es, en efecto, al que pretendemos definir, según las indicaciones de Antonio– aquel que en las causas forenses y civiles habla de forma que pruebe, agrade, y convenza: probar, en aras de la necesidad; agradar, en aras de la belleza; y convencer, en aras de la victoria,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

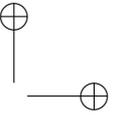
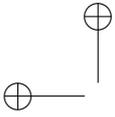
De estas tres tareas que se asocian a la labor del orador y que hemos citado, el directivo empresarial ha de procurar, sobre todo, informar y mover, tomada en el sentido ésta última, de persuadir.

Ya vimos, en la parte anterior de nuestro estudio, cómo bajo la denominación de “supervisión directa” y “gestión de las condiciones<sup>3</sup>” se

<sup>2</sup>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).

<sup>3</sup>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.





clama a que el directivo empresarial, integrante del denominado ápice estratégico o alta dirección, desarrolle 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.

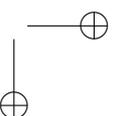
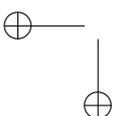
Con respecto a la finalidad persuasiva, resulta evidente su inclusión en la mayoría de las labores profesionales e intervenciones públicas que ha de llevar a cabo el directivo empresarial. De esta forma, las actividades de monitor, gestor de anomalías, negociador o enlace, (adquiriendo estas funciones la forma de reuniones, presentaciones o entrevistas), encuentran en la persuasión y en el convencimiento del auditorio en cuestión, su objetivo más inmediato.

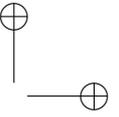
De hecho, teniendo clara esta finalidad persuasiva que el directivo empresarial persigue en muchas de sus actividades profesionales, quisimos hacer referencia a esta cuestión en la serie de preguntas que pasamos a las empresas seleccionadas para el muestreo que indicamos anteriormente, obteniendo, en 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 y que se va a actualizar según las necesidades del orador al que orientamos esta propuesta.

A este respecto hace ver el calagurritano,

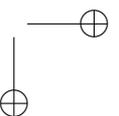
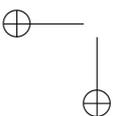
*Y esto no solamente porque, si la fuerza de la palabra hubiere llegado a pertrechar al orador para su mal empleo, ninguna cosa habría más perniciosa para los intereses de la comunidad y de las perso-*

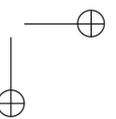
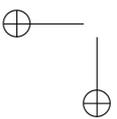
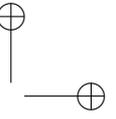
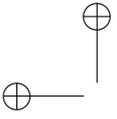


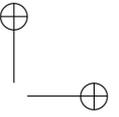


*nas privadas que la elocuencia, sino que nosotros mismos, que en la medida de nuestras fuerzas hemos intentado contribuir con algo al don de la palabra, habríamos prestado los peores servicios a la realidad de la sociedad humana, si forjamos estas armas para un bandido, no para un soldado* (Quintiliano,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







## Capítulo 3

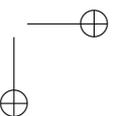
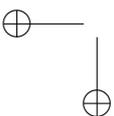
# La teoría de los géneros retóricos aplicada a la comunicación empresarial

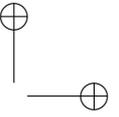
En su *Retórica*, Aristóteles distingue tres tipos de géneros retóricos que presenta y explica de la siguiente manera<sup>1</sup>:

*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*

---

<sup>1</sup> Siguiendo al profesor Albaladejo, el primer testimonio que tenemos documentado sobre 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).



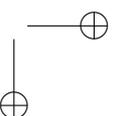
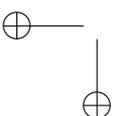


*acerca de las cosas pasadas, como juez; otro hay que juzga de la habilidad, el espectador, de modo que necesariamente resultan tres géneros de discursos en retórica: deliberativo, judicial y demostrativo (Aristóteles, 1990, 1358b, 5).*

De esta forma el estagirita 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 interesan destacar algunos como son: el “asunto”, el “tiempo”, los “fines” y el “tipo de participación del auditorio” correspondientes a cada uno de ellos<sup>2</sup>. 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.

---

<sup>2</sup>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.

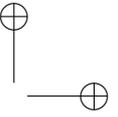
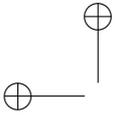


	ASUNTO	TIEMPO	FINES	TIPO DE PARTICIPACIÓN DEL AUDITORIO
DELIBERATIVO (gr. <i>Symbouleutikon</i> , lat. <i>Deliberatium</i> )	Persuasión y disuasión como actividades que se derivan de aconsejar.	El tiempo futuro.	Lo útil y lo dañoso <sup>3</sup> .	Como árbitro.
JUDICIAL (gr. <i>Dikanikon</i> , lat. <i>iudiciale</i> )	Acusación y defensa.	El tiempo pasado.	Lo justo y lo injusto.	Como árbitro.
DEMOS-TRATIVO (gr. <i>Epideiktikon</i> , lat. <i>demonstratium</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<sup>4</sup>. Asimismo, procederemos a la exposición de algunas de las anotaciones que hace Aristóteles con finalidad en la

<sup>3</sup>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», 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).

<sup>4</sup>Reconocemos, no obstante, que, desde sus inicios, se ha planteado al discurso político como manifestación de la teoría que caracteriza al género deliberativo – lo



definición del género deliberativo, de manera que tengamos más criterios a la hora de hacerlo corresponder con la producción discursiva que estamos estudiando.

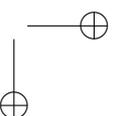
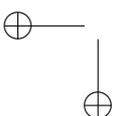
De esta forma, el estagirita asume que los objetivos que se han de seguir mediante la actualización del género deliberativo no son otros que aquellos que hagan factible la consecución de una determinada finalidad, al tiempo que los lugares comunes que se le hacen corresponder son aquellos que traten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

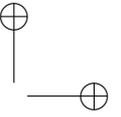
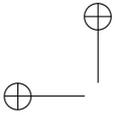
En consecuencia, asumimos que los discursos argumentativos que produce el directivo empresarial y que adquieren forma de reuniones, presentaciones o entrevistas, todos ellos de actualización en el seno mismo de la empresa, tendrían su correspondencia con los discursos pertenecientes al denominado género deliberativo, 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 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 de aquellos que caracterizan a los discursos empresariales, sobre todo, en su dimensión interna, puesto que el orador, directivo empresarial, organiza su dis-

---

cual expone Pujante, citando a Lausberg, de la siguiente manera: “[...] es el discurso político pronunciado ante la asamblea popular, en el que el orador recomienda una acción futura o la desaconseja” (Pujante, 2002: 91). Sin embargo, 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.





curso a partir de una serie de consejos o recomendaciones mediante las cuales se pretende persuadir al auditorio u oyentes 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 (y que tendrán como consecuencias la adquisición de los propios productos; consecución de nuevos clientes, socios, inversores, etc.; presencia en nuevos ámbitos empresariales; 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 de aquellos que controlan la empresa o tienen algún poder sobre la organización, en particular.

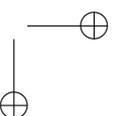
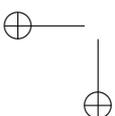
El profesor Pujante, en su artículo “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial” considera que todos los discursos que se producen en la empresa, sean del tipo que sean, podrían tener su correspondencia con el género deliberativo:

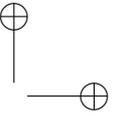
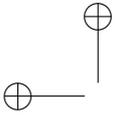
*Atendiendo a la tradición retórica de los géneros discursivos (proveniente de Aristóteles), el mensaje persuasivo empresarial, sea del tipo que sea y se dé en las circunstancias que se dé, podemos considerarlo similar al discurso deliberativo o suasorio. Recordemos que Aristóteles define el género deliberativo 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 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*

*Livros LabCom*



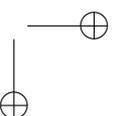
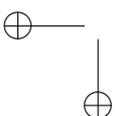


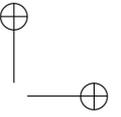
*el proceso de selección de personal para dicha empresa, y posteriormente los discursos que se constituyan en los convenios entre tal empresa y los sindicatos, todos ellos serán de una manera o de otra discursos de carácter deliberativo. Igualmente de carácter suasorio serán los discursos destinados a la venta de productos de la empresa (Pujante, 2002: 63).*

Continuamos con la caracterización retórica de los discursos empresariales como correspondientes a la definición del género deliberativo y esto es lo que conducirá a tratar sobre la influencia del *ethos* o carácter del orador. Aristóteles hace ver lo siguiente al respecto:

*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, 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 simpatía y conseguir la persuasión del auditorio correspondiente, si bien habrá otras





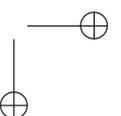
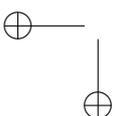
situaciones, de carácter, si cabe, más puntual, que exigirán de él la demostración de otras actitudes psicológicas diferentes. Éste es el caso de su labor como portavoz ante una situación de crisis, independientemente del tipo que ésta sea. En estos momentos se requiere que este alto cargo de la empresa demuestre un carácter de serenidad, tranquilidad y control que llevará a transmitírsela a su auditorio.

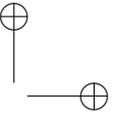
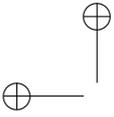
Para finalizar con este punto, nos gustaría señalar que, aunque hayamos concretado, a lo largo de este apartado, la modalidad de la comunicación empresarial a la que se hace referencia como perteneciente al género deliberativo, hemos de advertir de la posible confluencia, en este tipo de realización 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 tomamos como objeto de estudio.

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:

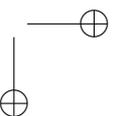
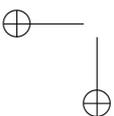
*[...] tienen más de un componente genérico como constituyente textual, son discursos que contienen varios componentes genéricos; sin embargo, puede detectarse en los discursos que uno de estos componentes genéricos que actúan como constituyentes es el “componente central” o “dominante”, el cual determina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

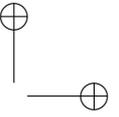




*cripción genérica del discurso de que se trate* (Albaladejo Mayor-domo, 1999: 9).

Según esto, podemos admitir que el componente central o dominante de nuestros discursos empresariales 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 en el tratamiento que hagamos del discurso pronunciado por el directivo empresarial, a pesar de que lo hayamos hecho corresponder con el género deliberativo.



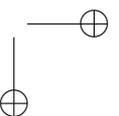
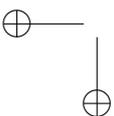


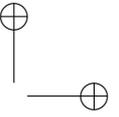
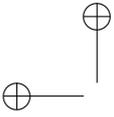
## Capítulo 4

# 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. *rhedorices 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 se va a basar nuestra teoría, así como las condiciones que han de cumplir, de forma genérica, estas fases de producción discursiva.





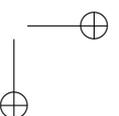
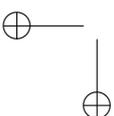
Según esto, nuestra propuesta será concretada en las seis *partes artis* que pasamos a enunciar, *inuentio* (gr. *Heuresis*), *dispositio* (gr. *Taxis*), *elocutio* (gr. *Lexis*, *hermêneia*, *phrasis*), *memoria* (gr. *Mnêmê*) y *actio o pronuntiatio* (gr. *Hupokrisis*), siendo una serie ésta que, según 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 en este punto con las palabras del profesor Albaladejo Mayordomo en las que se concreta la funcionalidad de la *intellectio* de la siguiente manera:

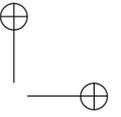
*[...] es imprescindible para la explicación de la producción del discurso retórico y, por su carácter hermeneútico, ofrece un altísimo interés en la recuperación y activación del corpus teórico de la retórica, pues ofrece una sólida armazón para el estudio del conocimiento de la realidad en su relación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

## 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 que vamos a reproducir con la siguiente cita:

*[...] [el orador] 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 retó-*





*rica, así como las necesidades constructivas del discurso que va a elaborar* (Albaladejo Mayordomo, 1989: 70).

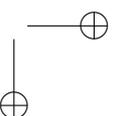
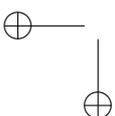
De esta forma, con el firme propósito de trasvasar el contenido de esta operación retórica a la producción discursiva que estamos estudiando, la correspondiente al directivo empresarial, vamos a comenzar por mostrar como éste puede proceder a la delimitación de la causa<sup>1</sup>, tratando, en segundo lugar, la otra finalidad con la que se concibe la operación retórica de la *intellectio* y que venimos de explicar.

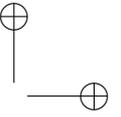
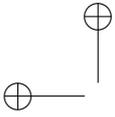
#### 4.1.1 Delimitación y caracterización de la causa

Para mostrar nuestro modo de plantear esta cuestión, es necesario remitirse 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”<sup>2</sup>, 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.

<sup>1</sup>Dado que nos ha parecido de suma importancia concretar la tipología textual de los discursos a los que nos estamos refiriendo, los producidos por el directivo empresarial, ya con anterioridad se ha determinado el género retórico que se podría ajustar a ellos, dedicándole a esta cuestión todo un epígrafe, a pesar de que esto formaría parte de la operación retórica de la *intellectio*. 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.

<sup>2</sup>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).





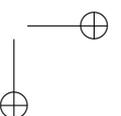
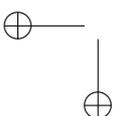
*qualitas, genus*) y sin la «conjetura» (gr. *Stokhasmos*, lat. *coniectura*) sobre la constancia del hecho” (Quintiliano, 1997, III, 6, 82).

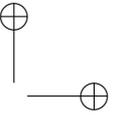
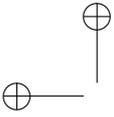
Estas tres cuestiones fundamentales las vincula el calagurritano al género deliberativo de la siguiente manera:

*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 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.





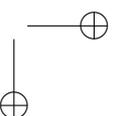
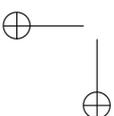
### 4.1.2 Comprensión del hecho retórico<sup>3</sup> y sus componentes

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, lleva a definir el concepto de “contexto”, reconocido 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 y, en segundo lugar, en sentido personal.

Parece razonable, por lo tanto, que, centrados en la producción discursiva del directivo empresarial, y en correspondencia con el primer tipo de contexto que hemos establecido, no se obvien aspectos relativos a cuestiones de índole temporal y espacial como las que referimos a continuación.

---

<sup>3</sup>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).



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

Aspecto temporal	Precaución que hay que tomar al respecto	Modo de resolverlo en la situación comunicativa concreta
<b>HORA</b>	Resulta de importancia tener en cuenta, tanto el momento del día en el que se va a producir el discurso, 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.
<b>ESTACIÓN DEL AÑO</b>	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.

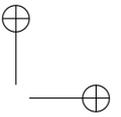
b) Espaciales (en referencia al *locus*):

Aspecto situacional	Precaución que hay que tomar al respecto	Modo de resolverlo en la situación comunicativa
LUGAR DE INTERVENCIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL (CARACTERÍSTICAS EXTERNAS)	Habrá 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 los aspectos citados en el cuadro de la izquierda, máxime si se trata de una intervención ante un auditorio desconocido. Si es en otra empresa, es preferible aportar el material preparado para su exposición 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 por parte del directivo empresarial. Todo lo contrario en el caso de que se trate de un auditorio externo <sup>4</sup> .
-------------------------------------	--	--

Con respecto al auditorio y, en consecuencia, el factor delimitativo que se desprende del segundo tipo de contexto al que hemos hecho referencia, nos parece de primera necesidad advertir el “tipo” (*éthe*) al que responde su auditorio. Este aspecto psicológico es tratado comúnmente por ciertos manuales de temática psicológica, o bien por aquellos que aún no perteneciendo estrictamente a esta teoría sí que se valen de ella en sus propuestas. Éste es el caso de Ortega Carmona en su obra *El arte de negociar. La Retórica comercial*, la cual se desarrolla en unos términos muy próximos a los tratados en este estudio. Así, la distinción que hace este autor hace que hablemos de la siguien-

<sup>4</sup>A este respecto resulta muy adecuada la teoría desarrollada por Trujillo y García Gabaldón en consonancia con las distintas tipologías de mesas existentes dependiendo de la situación comunicativa, propiamente empresarial, de la que se trate. Esta tipología es la siguiente: “**La mesa de entrevista de negociación**, su empleo se considera más propicio para las empresas y los profesionales más liberales con el fin de atender a sus clientes; **la mesa de negociación**, ocupada, con mayor frecuencia, por dos equipos de negociación amplios, compuestos al menos por tres personas por cada parte: los líderes, que habrán de ocupar la parte central, enfrentados, los sintetizadores y los observadores; **la mesa de comida de negocios**, orientada a ser ocupada por dos equipos de negociación que requieren una interacción muy fluida; **la mesa de mediación**, acoge al tipo de negociación que requiere un mediador; **la mesa de negociación con múltiples partes**, propicia para cuando existen más de dos partes que intervienen en el proceso, incluso aunque su interés o poder sea complementario” (Trujillo y García Gabaldón, 2004: 110-112).

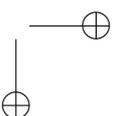
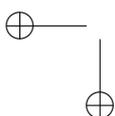


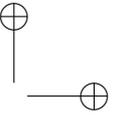
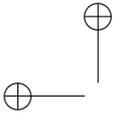
te tipología de componentes de un auditorio empresarial<sup>5</sup>: “el tímido” (retraído y dubitativo, pero generalmente simpático); “el desconfiado” (se caracteriza por una predominante actitud recelosa); “el indeciso” (su expresión se materializa en formas de duda constante); “el descarado” (domina en él la actitud de desprecio y menosprecio constante por todo lo externo); “el descontento” (se caracteriza por tachar de fallo y defecto nimiedades sin importancia); “el fanfarrón” (promulga exigencias y condiciones que resultan inaceptables a cualquier negociador); “el pagado de sí mismo” (bajo una capa de creer saberlo todo y en toda ocasión, se encuentra la verdadera personalidad de este tipo de personas que, en realidad, se caracterizan por ser inseguras y tímidas); “el locuaz” (con un tono generalmente campechano y simpático, lo que busca en realidad es el reconocimiento administrativo); “el razonador” (se caracteriza por la mesura y el carácter lógico de sus respuestas) o “el afable” (persona objetiva, agradable en sus palabras, dispuesto a escuchar en todo momento y deseoso de hacer la negociación ociosa) (Ortega Carmona, 2005: 75-89).

Complementando lo establecido hasta el momento con respecto a la atención que merece el llamado contexto personal, consideramos que el directivo empresarial ha de tener en cuenta las pasiones que puede suscitar en su auditorio (*pathos*), en base, precisamente, a su propia descripción psicológica y según el tipo de actualización comunicativa prevista. Al respecto, Aristóteles haría notar lo siguiente: “Son las pasiones aquello por lo que los hombres cambian y difieren para juzgar, a

---

<sup>5</sup>También Quintiliano hace alusión a la caracterización psicológica de aquellos que integran el auditorio del orador en cuestión. En concreto, el autor de la *Institutio Oratoria* hace ver lo siguiente: “No es poco significativo que hablemos también en las Escuelas de retórica sobre aquellos *éthe* – descripciones de caracteres –, en los que ordinariamente trazamos los tipos del palurdo, del supersticioso, del avaro, del tímido, según el estado de sus respectivas situaciones; porque si los *éthe* representan los modos de conducta, de ellos sacamos la forma de discurso, cuando los reproducimos” (Quintiliano, 1997, VI, 2, 17). No obstante, en nuestro estudio hemos querido traer a colación la tipología que distingue Ortega Carmona dado que la consideramos más cercana a nuestra realidad actual.



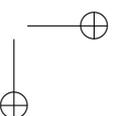
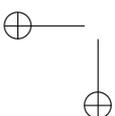


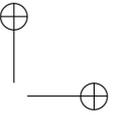
las cuales sigue pena y placer; tales son la ira, compasión, temor y las demás semejantes, y sus contrarias” (Aristóteles, 1990, 1378a, 20). No carecerá de importancia para el directivo empresarial detenerse en el examen y análisis de las reacciones psicológicas que se producen entre los componentes 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, se hace 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 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 y en donde también se ha de procurar la armonía. 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.

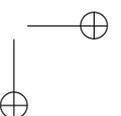
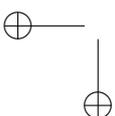
Vemos, por lo tanto, que las recomendaciones que se adhieren a esta primera operación retórica, *la intellectio*, están en consonancia con la consecución y la puesta en práctica de esa propiedad o principio al que conocemos como *aptum* o armónica concordancia de todos los elementos que, bien componen el discurso, bien están en relación con él. Siguiendo a Lausberg, y 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.

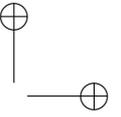
*El decoro interno (πρέπον, aptum) afecta a las partes integrantes del discurso, las cuales han de armonizar unas con otras. Las partes constitutivas en cuya mutua armonización hay que poner atención son: la causa [...]; inuentio y elocutio [...], dispositio [...], pronuntiatio [...], las cuatro partes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

## 4.2 *Inuentio*

Lo primero que se ha de proponer el orador al que se refiere nuestro estudio es “[...] la búsqueda de argumentos verdaderos o verosími-

*Livros LabCom*

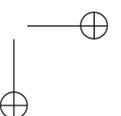
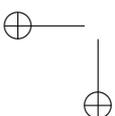


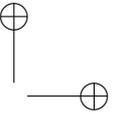
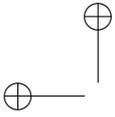


les”, según palabras de Cicerón (Cicerón, 1997: 97), lo cual ha de estar en consonancia con el debido examen y análisis de la cuestión a tratar (*res*<sup>6</sup>). Esta fase discursiva es la que se denomina, dentro de la teoría retórica, como *Inuentio*, “[...] la primera y la más importante de las partes de este arte” según Cicerón (Cicerón, 1997: 312). En el planteamiento que se hará sobre esta cuestión, y teniendo en cuenta los propósitos que nos proponemos alcanzar, 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 se dirige esta propuesta de instrucción.

---

<sup>6</sup>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 intensión 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).





### 4.2.1 Selección de los *loci* a desarrollar

Concretado en la fase de la *intellectio*, por lo tanto, el motivo que se va a desarrollar 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 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.

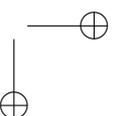
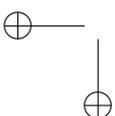
Coincidimos con Lausberg en la definición de los *loci* como “[...] fórmulas de investigación, y en su conjunto, depósitos de ideas de los que se pueden tomar los pensamientos que convengan”, (Lausberg, 1975, vol. 1, §§ 373), al tiempo que admitimos la existencia de una distinción entre los llamados *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:

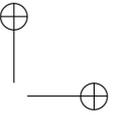
*En efecto, el orador sólo puede introducir un lugar común cuando ya se ha desarrollado completamente un lugar propio del caso en cuestión. De esta manera renovamos la atención de los oyentes para aquello que falta por decir o la reforzamos después de una larga exposición* (Cicerón, 1997: 223).

Según esto, vamos a centrarnos, 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, de 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 (tenemos en cuenta que

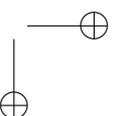
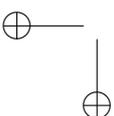
*Livros LabCom*





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 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 en tanto que recopilador de todas las teorías retóricas desarrolladas al respecto (Lausberg, 1975, vol. 1, §§378-391).



<i>LOCI</i>	BREVE DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL
<i>A causa (psicológica o general)</i>	<b>Psicológica:</b> Motivo de la acción (Logro del bien, evitación del mal). <b>General:</b> causa física.	<b>Psicológica:</b> ganancia de la empresa; mejoras laborales; reducción de crisis, etc. <b>General:</b> 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>	<b>General:</b> época histórica. <b>Especial:</b> tiempo periódico o irregular por efecto de la naturaleza o intervención de los hombres.	<b>General:</b> en función del pasado, presente y futuro. <b>Especial:</b> periodo vacacional, periodo de promoción de productos, periodo de producción, horario laboral, etc.
<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).

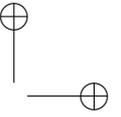
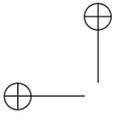
<i>LOCI</i>	BREVE DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN DISCURSO EMPRESARIAL
<i>A finitio- ne</i>	Se trata de designar, para lo que se puede recurrir a la definición o la limitación de la cosa.	Se puede ejemplificar con el recurso a conceptos como los siguientes para referirse a la empresa: organización, prestación de servicios, ejecución de actividades industriales o actividades mercantiles, grupo humano, etc.
<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 comparatio- ne</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 fictio- ne</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 circumstan- tia</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 cualidad<sup>7</sup>; el lugar del beneficio; el lugar de la eficacia o el lugar de la satisfacción,

<sup>7</sup>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.

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 ejemplo.

<b>LUGAR</b>	<b>SITUACIÓN COMUNICATIVA</b>	<b>APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL</b>
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 de 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, analistas, empleados, etc.). Reunión externa con otras empresas colaboradoras, etc.	Muestra del grado de satisfacción entre los clientes; muestra del grado de satisfacción entre los integrantes de la empresa; petición de propuestas para la mejora del funcionamiento de la empresa y para lograr más satisfacción, etc.



### 4.3 *Dispositio*

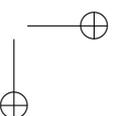
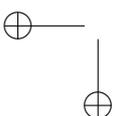
Así, hallado el tema del que se va a tratar y, en consonancia, los argumentos más convenientes, pasaremos ahora a la fase de la ordenación del discurso, esto es, a trazar el plan discursivo. Esta operación es la que, según lo que hemos visto más arriba, en griego sería denominada *taxis, oikonomia*, 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 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 y conclusión, teniendo en cuenta, en ciertos momentos de nuestra propuesta, otras contribuciones al respecto que puedan resultar enriquecedoras.

#### 4.3.1 Exordio

El exordio (gr. *Proimion*, 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 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.

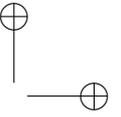
Con la intención de poner en evidencia estas diferencias, según las variantes a las que hemos aludido, traeremos a colación una serie de ejemplos:



<b>SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL</b>	<b>TIPO DE AUDITORIO</b>	<b>EJEMPLO DE EXORDIO</b>
Reunión de trabajo (con el fin de estructurar u organizar la plantilla).	Interno: conocido y de confianza.	“Como es necesario que hagamos cada X tiempo [...]”. “Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, y las vuestras propias [...]”. “Con el fin de recordar cuál es nuestro trabajo en la empresa [...]”.
Reunión de crisis (con el fin de dar una rápida solución).	Interno: muy próximo, conocido y de confianza.	“La situación que estamos viviendo requiere una respuesta conjunta, rápida y eficaz [...]”. “En las situaciones de crisis es donde se mide la competencia de un responsable empresarial y todos lo somos [...]”.
Presentación de un nuevo producto a una empresa interesada y conocida.	Externo: atento, conocido, interesado.	“Ya conocen la calidad que define toda la gama de nuestros productos...”. “No les sorprenderá nuestra genial aportación al mercado [...]”. “Acostumbrados a que siempre correspondamos a sus intereses [...]”.
Visita de una empresa no conocida interesada en invertir.	Externo: crítico, desconfiado, escéptico.	“Como todos nuestros inversores coinciden en admitir [...]”. “Reconocida por todos nuestra labor, la calidad de nuestros productos y nuestra eficacia productiva [...]”. “Precisamente en este momento de idónea situación económica que estamos atravesando en nuestra empresa [...]”.

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.

*Livros LabCom*

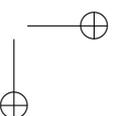
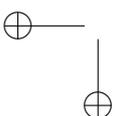


No puede pasar inadvertido, además, que las primeras palabras de un discurso son las de más importancia si tenemos en cuenta que es, precisamente, durante los primeros momentos de un discurso cuando el auditorio extrae las primeras, y definitorias, conclusiones sobre el resto de la intervención. Dependiendo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

### 4.3.2 Narración

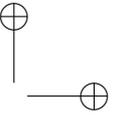
Si continuamos con nuestra propuesta orientada a la ordenación del discurso empresarial, según la teoría retórica, no pueden pasar inadvertidas las siguientes palabras de Quintiliano: “Es muy natural y debe ocurrir con la mayor frecuencia que, una vez esté preparado el juez por medio de lo que antes 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 Cicerón refiere como: brevedad (gr. *Suntomia*, lat. *brevis*), claridad (gr. *Saphêneia*, lat. *dilucida, lucida, aperta, perpicua*) y verosimilitud (gr. *Pithanotês*, lat. *ueri similis, probabilis, credibilis*) (Cicerón, 1997: 82). En realidad, estas *virtutes* pueden ser puestas en relación con un aspecto de la teoría pragmática: el Principio de Cooperación de Grice y sus Máximas conversacionales correspondientes, dado que éstas también adquieren forma de recomendaciones orientadas a la mejora del discurso en cuestión. Una muestra gráfica de esta vinculación entre la teoría retórica y la pragmática es el siguiente cuadro de correspondencias:



PRINCIPIO DE COOPERACIÓN DE GRICE: MÁXIMAS.	VIRTUTES DE LA NARRATIO RETÓRICA
<b>Cantidad.</b> Se relaciona obviamente con la cantidad de información que debe darse. Comprende los siguientes puntos: a) “Haga usted que su contribución sea tan informativa como sea necesario” (teniendo en cuenta los objetivos de la conversación) y b) “No haga usted que su contribución resulte más informativa de lo necesario”.	Brevedad ( <i>Narratio brevis</i> ).
<b>Cualidad.</b> Esta categoría comprende una supermáxima: “Trate usted de que su contribución sea verdadera”. Además, se especifica de la siguiente manera: a) “No diga usted lo que crea que es falso” y b) “No diga usted aquello de lo cual carezca de pruebas adecuadas	Veracidad ( <i>Narratio probabilis</i> ).
<b>Relación.</b> Contiene una única Máxima: “Vaya usted al grano”. Efectivamente, se espera de los participantes en la conversación que sus intervenciones se relacionen con aquello de lo que se está hablando <sup>8</sup> .	
<b>Manera.</b> Se relaciona con el modo de decir las cosas, más que con el tipo de cosas que hay que decir. Comprende una supermáxima: “Sea usted perspicuo”. Y se complementa con estas otras: a) “Evite usted ser oscuro al expresarse”; b) “Evite usted ser ambiguo al expresarse”; c) “Sea usted escueto (y evite ser innecesariamente prolijo)” y d) “Proceda usted con orden” (Grice, 1995: 516-517).	Claridad ( <i>Narratio aperta</i> ).

<sup>8</sup>A pesar de que, a primera vista, la Máxima de Relación pudiera quedar sin correspondencia con las *virtutes* señaladas, bien es verdad que ésta mantiene una gran vinculación con la Máxima de Cualidad y, por lo tanto, ambas se pueden hacer corresponder con la virtud correspondiente a la veracidad. La relación establecida entre ambas Máximas la pone en evidencia Leech de la siguiente manera: “Si decimos algo sobre lo que no tenemos las pruebas necesarias [Máxima de Relación], no sabemos si lo que decimos es verdadero o falso. Por ello la Máxima 2 [Máxima de Relación] establece sencillamente que: «no se ponga Ud en una situación en la que pueda correr el riesgo de incumplir la Máxima 1 [Máxima de Cualidad]»; ambas Máximas pueden ser resumidas en el precepto: «evite decir lo que no sea verdad»” (Leech, 1998: 62).

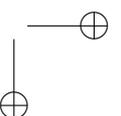
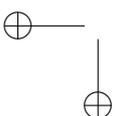


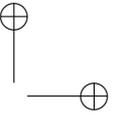
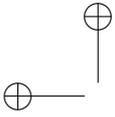
Así, profundizando en las citadas virtudes de la narración, debemos empezar por una exigencia, muchas veces implícita, que se le requiere al orador en su intervención, a saber, la **brevedad**. Y es que, en realidad, no excederse en detalles superfluos, ni vagar en ideas remotas puede conseguir la buena 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.

Al señalar la **claridad**, en este caso expositiva, se hace 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. En la 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.

### 4.3.3 Demostración

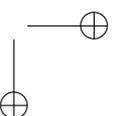
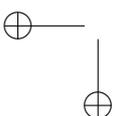
Pasaremos al tratamiento de la que hemos denominado, siguiendo a Quintiliano, demostración (gr. *Pistis*, *apodeixis*, lat. *probatio*, *confirmatio*). En este punto de lo que se trata, fundamentalmente, es de establecer la credibilidad de aquello que defiende el orador. Para ello, es conveniente recordar 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 producido en este contexto, aunque no sean exclusivos de estos discursos<sup>9</sup>.

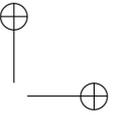
Además, en este punto, nos parece que la aplicación de las llamadas *virtutes narrationis* (claridad, brevedad y verosimilitud) a la redacción de los argumentos que atestiguan el tema seleccionado, no podrían sino aportar gran credibilidad y, por ende, ayudarían a la persuasión del auditorio.

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 se establecen como más adecuadas, consideramos que la que presenta Leggett en su obra *La Comunicación oral en la empresa*.

---

<sup>9</sup>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.





*Un enfoque retórico* se adecua perfectamente a las situaciones comunicativas en las que se verá implicado el directivo empresarial. Así, este autor distingue entre:

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

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

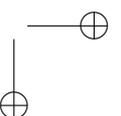
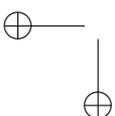
**Razonamiento mediante una causa.** Se identifica el resultado de alguna acción o de algún problema en particular y se argumenta refiriéndose al efecto.

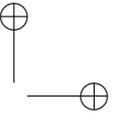
**Razonamiento mediante analogía.** La persuasión, en este caso, se pretende lograr mediante el sistema de proporcionar al auditorio nombres específicos de individuos o compañías cuyos buenos resultados son claramente visibles para él (Leggett, 1993: 68).

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. El auditorio ha de verificar 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*) que el orador demuestre en la transmisión de su discurso persuasivo.

#### 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).





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 proveniente del auditorio, llevaría a admitir la posibilidad de una situación, en cierto modo, interactiva. Dada esta condición, creemos acertado no pasar por alto ciertas aportaciones que se adhieren al dominio de la teoría pragmática, tal y como veremos más adelante.

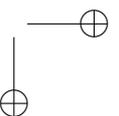
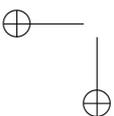
A continuación, pasaremos a definir, en primer lugar, qué es lo que puede ser motivo de refutación, siguiendo a Cicerón, y en segundo lugar cómo se puede llevar a cabo dicha refutación, según la teoría que, al respecto, desarrolla Quintiliano.

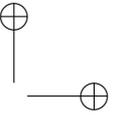
Así, Cicerón hace la siguiente enumeración de aspectos refutables, teniendo en cuenta que su teoría se orienta especialmente hacia el discurso judicial:

*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.

*Livros LabCom*

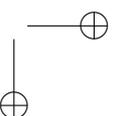
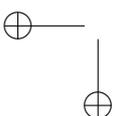


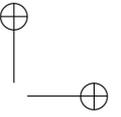


La primera de ellas queda formulada de la siguiente manera: “[...] importa muchísimo tanto lo que haya aducido la parte contraria como el modo con el que lo hace” (Quintiliano, 1997, V, 13, 4). Según esto, para el directivo empresarial no puede pasar inadvertido ni la materia tratada ni tampoco la forma 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 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). 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 obviar 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 en las que deriva 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).*

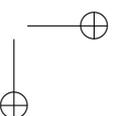
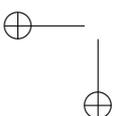
Por último, Quintiliano admite que no habrá de emplearse el orador en demasía si de lo que se trata es de algo “[...] evidentemente contradictorio, superfluo e insensato<sup>10</sup>” (Quintiliano, 1997, V, 8, 16), incluso, si se tratase de algo falso, puesto que “[...] bastaría con negarlo” (Quintiliano, 1997, V, 8, 15).

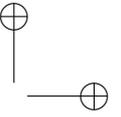
Remitiéndonos a tratamientos más actuales de este aspecto concreto, esto es, la respuesta que merecen las objeciones emitidas por el auditorio en cuestión, vamos a traer a colación una serie de vías que integra Ortega Carmona en la obra anteriormente citada, con el fin de que el orador para el que se concibe esta propuesta de formación en destrezas comunicativas pueda contar con un buen aporte teórico. Estas vías son las siguientes:

- a) La vía de la contrapregunta. La objeción del interlocutor en general, vuelve hacia él en forma de otra pregunta que formula el propio negociador.

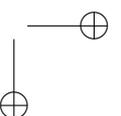
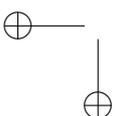
---

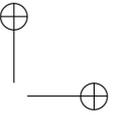
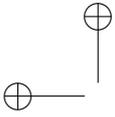
<sup>10</sup>Este tipo de argumentación, a la que incluso el orador puede menospreciar, también aparece en la teoría de Cicerón referida de la siguiente manera: “La argumentación será defectuosa si es completamente falsa, común, banal, intrascendente, remota, mal definida, controvertida, evidente, inaceptable, deshonesto, ofensiva, perjudicial, inconsistente o favorable al contrario” (Cicerón, 1997: 171).





- b) La vía de la devolución. Con ella se pone en duda el fundamento de la objeción.
- c) La vía de la apertura. Nos permite conocer a tiempo las objeciones. Es de tipo gradual.
- d) La vía de la anticipación. Conducta ésta que suele sorprender mucho a los interlocutores, y que consiste en salir de antemano a las objeciones, antes de que éstas sean formuladas por el otro.
- e) La vía de la ventaja-desventaja. Se trata de un tipo de objeciones que se caracterizan por tener un valor objetivo. Ante este tipo de objeciones se recomienda la señalización de las ventajas antes que las desventajas.
- f) La vía del SÍ PERO, que ayuda a salir del paso de las objeciones. Como ejemplo se trae a colación el siguiente: “Es razonable eso que usted dice, pero...” (Ortega Carmona, 2005: 85).
- g) La vía de la provocación. La situación más propicia para su empleo es cuando se percibe que la otra parte se encierra en un *silencio férreo*. Se advierte, no obstante, que se trata de una vía espinosa y con ciertos riesgos de tropiezo.
- h) La vía de la dilación. Consiste en no responder inmediatamente a la objeción, sino que se retrasa para otro momento.
- i) La vía de los cálculos. Un ejemplo del empleo de este tipo de vía es cuando el precio de un producto se divide en plazos de tiempo o en cantidades mayores o menores señalando facilidades y calidades.
- j) La vía de la dispersión. Se suele emplear cuando no interesa tomar posiciones ante una objeción, entonces, lo mejor es llevar a cabo algún tipo de distracción, como por ejemplo, recurrir a otro punto para llevar adelante el diálogo.



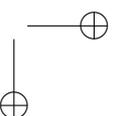
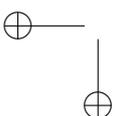


- k) La vía retórica. Se suele exteriorizar por medio del empleo de la clásica pregunta retórica, de modo que se obtenga la respuesta que uno desea.
- l) La vía del acoso. Es la más dura de todas, bajo su formulación se esconden intenciones no confesadas (Ortega Carmona, 2005: 124-131).

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 creemos conveniente que el orador demuestre aquella actitud que aludíamos más arriba como intrínseca de 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.).

Con esta referencia a la imagen que ha de dar el directivo empresarial, precisamente en un momento de, supuesta, interacción comunicativa, está justificado que traigamos a colación las recomendaciones realizadas por Lakoff (1998), Leech (1998) con respecto a la cortesía, y que ofrecemos a modo de cuadros sintetizadores de la materia:

*Livros LabCom*

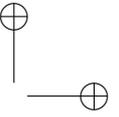


LAKOFF	LEECH
Sea claro. (Máxima de competencia pragmática) (Lakoff, 1998: 265).	Máxima de Tacto: a) Reduzca al mínimo el coste para el «otro», b) Aumente al máximo el beneficio para el «otro».
Sea cortés. (Máxima de cortesía) a) No importune. b) Ofrezca alternativas. c) Haga que O se sienta bien. Compórtese amigablemente. (Lakoff, 1998: 268-278).	Máxima de Generosidad: a) Reduzca al mínimo el beneficio para el «yo», b) Aumente al máximo el coste para el «yo».
	Máxima de Aprobación: a) Reduzca al mínimo las críticas para el «otro», b) Aumente al máximo las alabanzas para el «otro».
	Máxima de Modestia: a) Reduzca al mínimo las alabanzas para el «yo», b) Aumente al máximo las críticas para el «yo».
	Máxima de Acuerdo: a) Reduzca al mínimo el desacuerdo entre el «yo» y el «otro» b) Aumente al máximo el acuerdo entre el «yo» y el «otro».
	Máxima de Simpatía: a) Reduzca al mínimo la falta de simpatía entre el «yo» y el «otro», b) Aumente al máximo la simpatía entre «yo» y el «otro» (Leech, 1998: 208-219).

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.

#### 4.3.5 Conclusión

Llegados a este punto, sólo queda por tratar la conclusión (gr. *Epilogos*, lat. *peroratio, conclusio*). Esta *pars orationis* está orientada a la enume-



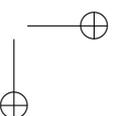
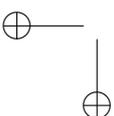
ración de los hechos tratados a lo largo de toda la exposición con dos finalidades más inmediatas, a saber, la de refrescar la memoria de todos los integrantes del auditorio y, por otro lado, la de poner ante los ojos del auditorio el plan general al que obedece el discurso pronunciado.

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, las palabras finales, habida cuenta de su trascendencia, las habrá de calcular muy bien el directivo empresarial, de nuevo, advirtiendo 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

*Livros LabCom*



del discurso, vamos a reproducir, de nuevo, un cuadro en donde expongamos 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.

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

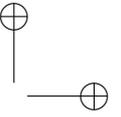
También en esta parte del discurso se han de tener en cuenta aspectos incidentes de carácter psicológico los cuales están bastante cercanos a los perseguidos en el exordio o inicio del discurso. Esta necesidad es reconocida por Quintiliano al tratar sobre los afectos que se producen

entre el auditorio en estas dos partes del discurso, incluso admitiendo mayor libertad y amplitud en esta última *pars 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 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:

<b>SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL</b>	<b>TIPO DE AUDITORIO</b>	<b>SENTIMIENTO QUE SE HA DE CREAR EN EL AUDITORIO EN EL EXORDIO Y LA CONCLUSIÓN</b>
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.



## 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.

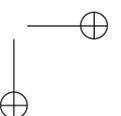
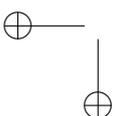
Conocida la variedad con la que se puede abordar esta cuestión, nosotros la vamos a plantear, inicialmente, teniendo en cuenta tres *virtutes* que vamos a entresacar de la teoría expuesta por Quintiliano, la claridad (*perpicuitas*), el ornato (*ornatus*) y la colocación correcta de las palabras (*aptus conlocata*<sup>11</sup>) (Quintiliano, 1997, VIII, 1, 1). Estas tres virtudes consideramos que habrán de regirse siempre por ese principio fundamental que se han puesto en relación con todas las *partes artis* al inicio de su tratamiento, esto es, el *aptum*. Además, también haremos las oportunas apreciaciones en consonancia con el estilo que más se ajusta a las producciones discursivas del directivo empresarial, en este caso, siguiendo la teoría desarrollada al respecto por Cicerón.

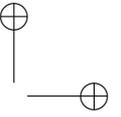
### 4.4.1 Las tres *virtutes* de la expresión

#### La claridad

Comenzaremos por la **claridad**, propiedad ésta de la que ya hemos hablado al tratar de la narración, a pesar de que en aquel punto se haya hecho referencia, sobre todo, a la necesidad de mantener esta virtud en lo concerniente al manejo de los conceptos tratados y, en el caso

<sup>11</sup>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 sufixación, las recomendaciones que tratan sobre aspectos relativos a las categorías gramaticales, etc., 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.





que nos ocupa, la veremos en consonancia con la expresión. Así, en la aplicación de esta virtud a la elocución, no carece de importancia 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 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).*

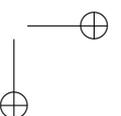
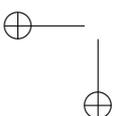
### El ornato

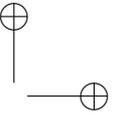
Haremos referencia ahora al **ornato** expresivo sin perder de vista que nos estamos refiriendo a las posibilidades con las que cuenta un directivo empresarial para la elaboración y producción de su discurso y que, por ende, habremos de ajustarnos a la realidad que define sus necesidades comunicativas.

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, sin obviar, en cualquier caso, las contribuciones hechas al respecto por parte 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 que, como sabemos, existen entre

*Livros LabCom*





las figuras y tropos<sup>12</sup>.

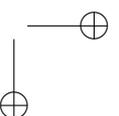
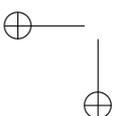
Con la finalidad de ajustar la teoría desarrollada al objetivo de formación en habilidades comunicativas del profesional de la empresa, haremos corresponder muchos de los recursos que traigamos a colación con la(s) situación(es) comunicativa(s) en las que, normalmente, participa este profesional y con 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 son presentados aquí son, tan sólo, los que consideramos como más adecuados y propicios.

### 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 catacresis.

---

<sup>12</sup>El propio Quintiliano haría notar los escasos límites existentes entre las figuras y los tropos de la siguiente manera: “Puesto que en el libro anterior se ha hablado acerca de los tropos, sigue ahora lo que pertenece a las «figuras», que en griego se llaman *schémata* (actitudes); un capítulo que, por la misma naturaleza de la materia, está estrechamente unido con el precedente. Pues muchos han creído que estas «figuras» eran «tropos» [...]. Hasta tal punto es patente su semejanza que no es fácil distinguirlas al instante. Porque como en estos dos grupos hay algunas de sus clases que entre sí se diferencian claramente, aunque por lo general permanece, sin embargo, su vinculación a un mismo género, que consiste en que uno y la otra se apartan de un hecho inmediato y sencillamente observado...” (Quintiliano, 1997, IX, 1, 1-2).



TROPO	BREVE DEFINICIÓN <sup>13</sup>	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.
Sinédoque	“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 empresa” (sin concreción en el tipo de producción); “La mano de obra” (por el trabajo del obrero), etc.

<sup>13</sup> 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.

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.
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, según la distribución que realiza Quintiliano en tropos por razón de significado y tropos por adorno de la expresión, 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.

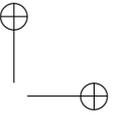
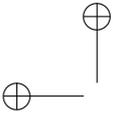
TROPO	BREVE DEFINICIÓN	EJEMPLO DE POSIBLE ACTUALIZACIÓN
Epíteto	“Adición que en recta equivalencia llamamos nosotros <i>adpositum</i> y algunos <i>sequens</i> (lo siguientes). Los poetas lo usan con más frecuencia y con más libertad [...]. En el orador es superfluo, si no produce algún efecto” (Quintiliano, 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 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 empujarse todo aquello que define a la competencia. Ejemplos: “Es la mejor empresa dentro y fuera de nuestras fronteras”, referido a la propia empresa, o “Es la vergüenza de toda organización empresarial”, referido a la competencia.

### Empleo de figuras

La división de las figuras en: figuras de palabra y figuras de pensamiento aparece explicada en la obra de 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*



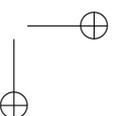
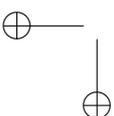
*griego) y las de léxeos, o sea, las figuras de las palabras o de la expresión, o del estilo, o del “hablar común”, o del “discurso”, pues también aquí hay variedad de denominaciones, y no es ello lo que importa (Quintiliano, 1997, IX, 1 17).*

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).

### **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. 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.

*Livros LabCom*



<b>FIGURA DE PENSAMIENTO</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLO DE APLICACIÓN AL DISCURSO EMPRESARIAL</b>
Pregunta	“Parece utilizarse con el objeto de conocer algo [...]. Figura con la que la demostración se hace más enérgica y más vehemente <sup>14</sup> ” (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 lo 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 decir del mejor modo posible, o si se debe observar silencio absoluto” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 19).	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 que se buscan las palabras exactas y convenientes a los intereses comunes.

<sup>14</sup>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).

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 de forma moderada. 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.

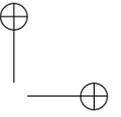
Exclamación	“Las figuras que son adecuadas para acrecer los sentimientos se basan muy especialmente en el artificio del «fingimiento»( <i>simulatio</i> ) <sup>15</sup> . Pues «simulamos» irritarnos, gozarnos, temer, asombrarnos, dolernos, indignarnos, anhelar y cosas semejantes a estas afecciones [...]. 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).	Este recurso no es recomendable que sea empleado por el directivo empresarial, máxime cuando no se exige la declamación artificiosa y exagerada en sus intervenciones.
Licencia	“La expresión dicha con libertad [...], bajo esta superficie se esconde con frecuencia la adulación” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 27).	Siempre que se emplee con moderación, resulta productivo expresarse libremente y con sinceridad.
Prosopopeya	“Son las «ficciones» de personas porque no sólo dan admirable variedad al discurso, sino también incitante viveza” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 29).	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.

<sup>15</sup>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.

Apóstrofe	“También el razonamiento, que aparta de su dirección al juez, tiene un maravilloso efecto, ya sea que sorprende-mos a los adversarios [...], o bien cuando nos volvemos a una especie de «invocación»” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 38).	De empleo frecuente en situa-ciones de ambiente distendido puesto que crea acercamien-to, relajamiento en la conver-sación y evita la 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 nar-rar” (Quintiliano, 1997, IX, 2, 54).	De especial importancia su empleo en situaciones comu-nicativas orientadas a promo-cionar la empresa o sus pro-ductos. De esta forma se re-presentan 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 directi-vo 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 presen-te tanto en los «hechos» como en las «palabras»” (Quin-tiliano, 1997, IX, 2, 64).	Se puede emplear con la fina-lidad de desacreditar a la com-petencia en situaciones en las que se trate de promocionar la propia empresa y reservar-la de todo aquello que la pueda debilitar. No obstante, es un recurso que hay que emplear con cautela y con mucha pre-caución para no provocar el efecto contrario.

Énfasis <sup>16</sup>	“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.
-----------------------	---	---

<sup>16</sup>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).



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 pueda percibir que la comprensión de su discurso está siendo fluida, incluso que son admitidas sus propias conclusiones. En esto, además, es en donde vemos esa condición del discurso retórico que Kerbrat Orecchioni concreta como “dialogue mais monologue”, advirtiendo la presencia de esa forma dialogal, precisamente, en “la rhétorique figurale”, más concretamente en “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.

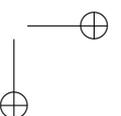
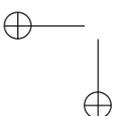
### Figuras de palabra

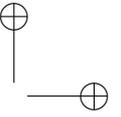
Del modo como veíamos más arriba, tratar las figuras según la doctrina de Quintiliano, llevaría a detenernos, en estos momentos, en las llamadas figuras de palabra, las cuales se encuentran divididas en figuras gramaticales y figuras retóricas.

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, 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, se puede admitir que su actualización en el discurso empresarial sólo podría darse de un modo

*Livros LabCom*



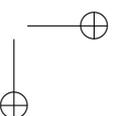
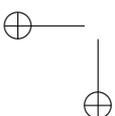


muy forzado, no siendo frecuente ni habitual su empleo en estos casos concretos. Incluso, en el caso de que pueda detectarse su utilización por parte de nuestro orador, sólo podría achacarse ésta a la casualidad, sin ser, por lo tanto, intencionado su recurso.

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 uso 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 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, agrupándolas 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, sinocósis, 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” (con-



traposición, 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”–, creemos 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:

<b>FIGURA DE PALABRA</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>
Anáfora	“Cuando varios miembros comienzan con las mismas palabras” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 28).
Epífora <sup>17</sup>	“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).

<sup>17</sup>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.

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).
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.

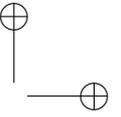
Por otra parte, las distintas modalidades que existen con finalidad en la supresión de palabras en la expresión, en consonancia con el segundo conjunto de figuras citado, a saber, “Figuras por supresión”, son las que vamos a tratar a continuación. Aplicadas éstas a la realización comunicativa del directivo empresarial, en sus diversas posibilidades, podrían obedecer, generalmente, a un objetivo muy claro: 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 persuadi-

do. Se trata, por lo tanto, de un elemento psicológico que encontramos, entre otras corrientes psicológicas, en la correspondiente a la Programación Neurolingüística, en donde, al tratar determinados aspectos de la comunicación que se genera en el contexto de la empresa, se recogen una serie de recursos comunicativos cuya finalidad más inmediata es la de: “[...] delimitar voluntariamente las zonas de imprecisión que el cliente mismo completa. Así cobra la certeza de ser el único que decide, y asume el compromiso necesario para tomar su decisión (Cudicio, 1991: 138).

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.

<b>FIGURA DE PALABRA</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>
Sinécdoque	“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).
Sinocfosis	Figura “[...] que conexas dos cosas diversas” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 64).
[Para]diástole	Figura “[...] por la que se separan dos cosas desemejantes” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 65).

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



consideramos 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 su producción 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 estilísticos<sup>18</sup>.

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 colaborar en el proceso discursivo para desentrañar el contenido de lo expresado por el orador.

Estos recursos se concretan en los siguientes:

---

<sup>18</sup>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.

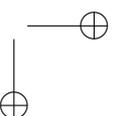
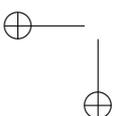


FIGURA DE PALABRA	BREVE DESCRIPCIÓN
Antítesis	“Contraposición” <sup>19</sup> (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81).
Distinción	Hablando de la contraposición hace ver Quintiliano “Aquí se puede añadir también muy fácilmente aquella forma que hemos llamado distinción” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81). Anteriormente 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).

### 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).

A continuación, recogeremos algunas de las sugerencias que encontramos en la obra del calagurritano, al tiempo que intentamos aplicarlas

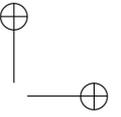
<sup>19</sup>Quintiliano no ofrece una definición concreta de este recurso sino que, antes bien, hace ver de qué formas puede ponerse de manifiesto: “[...] si de una en una las palabras se oponen unas a otras [...], segundo, cuando de dos en dos – en formas binarias – se oponen a otras dos [...] y tercero en pensamientos opuestos...” (Quintiliano, 1997, IX, 3, 81).

a las necesidades comunicativas del directivo empresarial.

Así, hace ver el autor de la *Institutio Oratoria*, “[...] los conceptos deben de ir en aumento y elevándose” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 23). Esta advertencia puede admitirse como una sugerencia de mucha utilidad, sobre todo, aplicada al momento de elaboración y de realización comunicativa, más concretamente, en lo concerniente a la *pars orationis* de 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, pasa 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”. Sin embargo, 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 encontramos la siguiente cita: “[...] es tarea importantísima de la «composición» saber qué elementos se deben anteponer

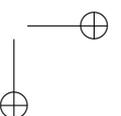
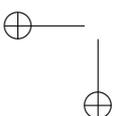


a otros” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 44). Esta sugerencia formulada por Quintiliano remite a las contribuciones que son realizadas desde el ámbito de la Pragmática. De esta forma, estamos de acuerdo en que la distinción entre Tema y Rema (o bien Tema y Comentario) es bastante práctica en lo relativo a la ordenación del enunciado según unas pretensiones determinadas. En consecuencia, con la finalidad de subrayar hechos como, por ejemplo, la excepcionalidad que supone vivir una situación de crisis en la empresa, 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: “Sólo me queda llamaros a trabajar, conocida vuestra experiencia, vuestra implicación laboral, vuestro interés y vuestro buen hacer”, etc.

No 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 se ha de reclamar para un discurso oral como el producido por 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



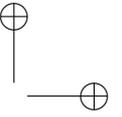
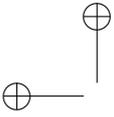
las que son más ásperas, no se soportan entre sí cuando se encuentran en unión de palabras, si las letras chocan de dos en dos, como en *ars studiorum*” (Quintiliano, 1997, IX, 4, 37), o bien “También las palabras monosílabas, si son muchas, se prestan mal a seguir unas tras otras, ya que inevitablemente 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 recuerda, en cierta manera, a una de las cuestiones que reconocemos como propia del ámbito de la Psicología, y que lleva a la distinción entre las llamadas “palabras positivas” y, por otro lado, las “palabras negativas”. Un ejemplo de este tipo es el que aparece en la obra de Selva *La PNL aplicada a la negociación* y que reproducimos a continuación:

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

(Selva, 1998: 110)

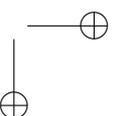
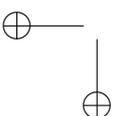
A este respecto hay que hacer notar que, si bien en las recomendaciones del ámbito de la Psicología se trata develslumbrar qué términos son más adecuados y cuáles son sus posibles efectos, en lo concerniente a su contenido, las sugerencias de Quintiliano que hemos traído a colación en estos momentos se refieren más a la forma y a la expresión de los términos y, consecuentemente, no tanto a su contenido. En consonancia con este aspecto, 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).*

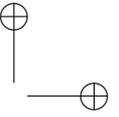


#### 4.4.2 El estilo

En este apartado dedicado a la *elocutio* consideramos imprescindible la alusión al tipo de estilo que resulta más conveniente para la realización comunicativa del directivo empresarial. Para ello vamos a basarnos en la teoría desarrollada por Cicerón en su obra *Orator*, en donde encontramos una triple tipología de estilos: el estilo tenue, el estilo medio y el estilo elevado, definidos con los siguientes términos:

<b>ESTILO (gr. <i>Kharaktêresk</i>, lat. <i>dicendi genera</i>)</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>
Estilo tenue o bajo (gr. <i>Iskhnos</i> , <i>litos</i> , lat. <i>extenuatus</i> , <i>attenuatus</i> , <i>tenuis</i> , <i>gracilis</i> , <i>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</i> , <i>modicus</i> , <i>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</i> , <i>hupsêlos</i> , <i>megalo-prepês</i> , lat. <i>uber</i> , <i>gravis</i> , <i>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.



Finalizamos este apartado aludiendo a otro de los recursos psicológicos que está en relación con la expresión comunicativa: el silencio. Desde nuestro punto de vista, este aspecto hay que asumirlo 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:

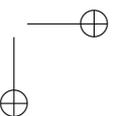
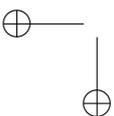
*Le silence est un élément de l'ethos. Sa maîtrise manifeste la domination de soi. Il présuppose aussi la compétence et la connaissance: celui qui se tait dans une discussion est présumé savoir. Bref, l'orateur qui est maître de ses silences en impose et gagne en autorité* (Buffon, 2002: 126).

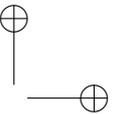
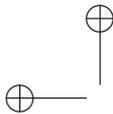
## 4.5 Memoria

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 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

*Livros LabCom*



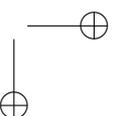
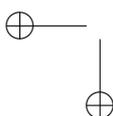


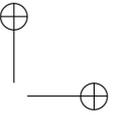
parte del directivo empresarial, todas las cuales, como veremos, están orientadas al contenido discursivo. Prescindimos, en un principio, de reproducir las anotaciones que, realizadas por el calagurritano, se conciben como útiles prácticos para ejercitar la memoria, cuestión ésta que veremos más adelante.

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 decir el orador, en este caso directivo empresarial, resulta muy efectivo no descuidar, del modo como veíamos más arriba, 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 parece conveniente recordar 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 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. Este último punto, como cabe esperar,

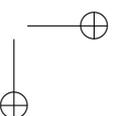
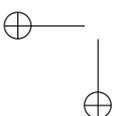


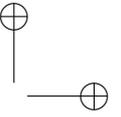


ha de hacerse corresponder con las diversas *partes orationis*.

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 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?).

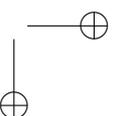
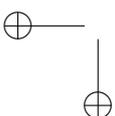
## 4.6 *Actio o pronuntiatio*

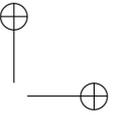
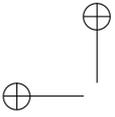
Con más amplitud que la memoria ha sido desarrollada la *parte artis* dedicada a la *actio* y *pronuntiatio*, definida por Cicerón de la siguiente manera: “En lo que se refiere al cómo hay que hablar consiste en dos cosas: en la acción y en la elocución. La acción es, en efecto una especie de elocuencia 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.

### 4.6.1 La pronunciación (Aspectos relativos al paralinguaje)

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

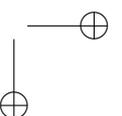
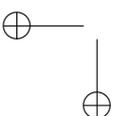
Así, y de forma generalizada, Quintiliano hace una primera recomendación sobre la pronunciación del discurso que queda formulada con los siguientes términos: “[...] así será también la «declamación», es decir, estará libre de imperfección, si la «pronunciación» fuere también «fácil», «clara», «agradable», «a tono con nuestra ciudad», es decir en la que nada nos recuerde sonidos de rusticidad ni extranjería”





(Quintiliano, 1997, XI, 3, 30) (subrayado nuestro). 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 pueden sintetizarse 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 son 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	<p>“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).</p>
Adorno	<p>“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).</p>
Recta pronunciación	<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, lo que en lengua griega se denomina «monotonía»” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 44-45).</p>

Ritmo y fuerza de la voz	“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).
Adaptación al auditorio	“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).

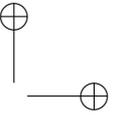
Nos vamos a centrar en la última de las propiedades que hemos citado, la relativa al *aptum*, la cual preveíamos aplicada a todas las *partes artis* y que en estos momentos la reconocemos en la pronunciación del discurso. Así, Quintiliano hace coincidir el tipo de pronunciación (alegre, atroz, ponderada, concisa, valiente, rotunda, matizada, uniforme, etc.) con 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 *pars 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 es conveniente que la teoría desarrollada al respecto por el calagurritano también la tenga en consideración el directivo empresarial en su actualización comunicativa.

<b>PARS ORATIONIS</b>	<b>MODO DE PRONUNCIACIÓN RECOMENDADA</b>
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	“Sobremetida 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).
Conclusión	“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).

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.

<b>SITUACIÓN COMUNICATIVA DE TIPO EMPRESARIAL</b>	<b>TIPO DE PRONUNCIACIÓN RECOMENDADA</b>
Reunión de crisis para búsqueda de soluciones. Se da ante los propios componentes de la empresa.	Tono de preocupación, sin demasiadas exaltaciones para no provocar nerviosismo, procurando claridad y produciendo enunciados cortos y concisos transmitidos con serenidad.
Reunión con subordinados para la evaluación y nuevas propuestas de funcionamiento de la empresa.	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.
Presentación de un nuevo producto a una empresa externa. Auditorio interesado en el conocimiento del producto.	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.
Presentación de la empresa ante otras organizaciones. Auditorio sumamente crítico y que contribuye con excesivas objeciones.	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.

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: “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 sen-



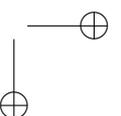
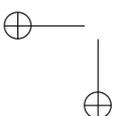
timientos por sentirse uno afectado o en poder imitarlos” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 155).

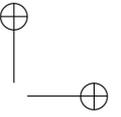
#### 4.6.2 La acción (Gestos, ademanes y apariencia externa del orador)

Abordaremos a continuación las recomendaciones referentes a los gestos, ademanes y apariencia externa del orador, todos los cuales aparecen expuestos en la *Institutio Oratoria*. 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 parecen más adecuadas para su actualización empresarial, ya sea por su carácter práctico, ya sea 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 parecen adecuados 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,

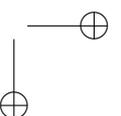
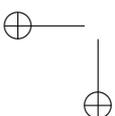




sobre lo cual, recomienda Quintiliano, “En primer lugar [debe pensar el orador] quién ha de hablar y ante quién y quiénes estará presente; porque igual que preferentemente se permite decir esto o aquello, y ante unas u otras personas, así también es su ejecución” (Quintiliano, 1997, XI, 3, 150).

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 en tanto que las consideramos, muchas de ellas, de utilidad para la puesta en práctica del orador al que se hace referencia en este 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 convendría que pusiera 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, pasamos a exponer la teoría que Quintiliano dedica 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: 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	<p>“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).</p>
El rostro (ojos, cejas, nariz, labios) y cerviz	<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 desdenosa 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>
Los hombros	<p>“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).</p>
Los lados del cuerpo	<p>“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).</p>
Los pies y sus movimientos	<p>“Dar algún paso hacia adelante es oportuno, si se trata de un movimiento corto, lleno de medida 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).</p>

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.

<b>PARS ORATIONIS</b>	<b>MOVIMIENTOS DE LAS MANOS</b>
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, añadiendo lo 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:

<b>ACTO DE HABLA</b>	<b>MOVIMIENTOS DE LAS MANOS</b>
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).
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,

*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).

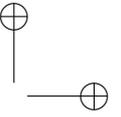
Tal y como adelantábamos con anterioridad, vamos a proceder a la traslación de toda esta teoría a determinadas situaciones comunicativas en las que se cuenta con la participación imprescindible del directivo empresarial. Asimismo, haremos corresponder las actitudes y afectos que han de mostrarse y provocarse,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

<b>SITUACIÓN COMUNICATIVA EN LA QUE PARTICIPA EL DIRECTIVO EMPRESARIAL</b>	<b>ACTUALIZACIÓN DE GESTOS Y MOVIMIENTOS EN CONSONANCIA CON DICHA SITUACIÓN COMUNICATIVA</b>
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.
Reunión con trabajadores con la finalidad de motivarlos, ante ciertos rumores de desánimo generalizado.	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.
Encuentro con nuevos clientes. Se trata de una reunión más o menos informal con la intención de crear un primer contacto.	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.

Asimismo, se establece como 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*

*Livros LabCom*



*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).*

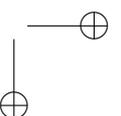
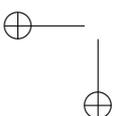
### **4.6.3 Otras recomendaciones en relación con la *Actio* o *pronuntiatio***

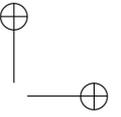
Dentro de esta propuesta de instrucción, y en concreto en este punto sobre la puesta en escena, resulta conveniente recordar la efectividad de técnicas psicológicas que estarían en consonancia con ella como, por ejemplo, las correspondientes al calibrado y la sincronización, según la terminología empleada por la Programación Neurolingüística, y que pasamos a definir a continuación:

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

Se trata, como podemos cualquier se puede percatar, 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<sup>20</sup> que facili-

<sup>20</sup>Empleamos el término “empatía” o “imitación motriz” tal y como fue definido por el psicólogo norteamericano E. B. Titchener en la década de los años veinte con una acepción ligeramente diferente a la del significado original del término griego





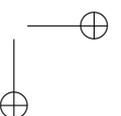
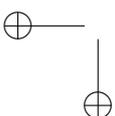
ta la comunicación y, por lo tanto, el objetivo persuasor que mueve al proceso comunicativo.

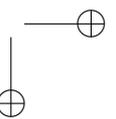
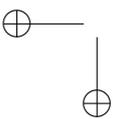
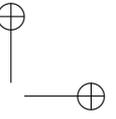
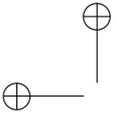
La cuestión relativa al empleo de ciertos medios audiovisuales y las nuevas tecnologías, apropiadas al momento de realización comunicativa por parte del directivo empresarial, consideramos que ha sido ya tratada con minuciosidad en la mayoría de los manuales de divulgación que están orientados a la formación comunicativa de los profesionales integrantes de la empresa. Por esta razón creemos 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.

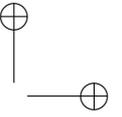
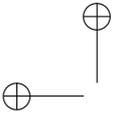
---

*empathia* – “sentir dentro” – y que fue inicialmente utilizado por los teóricos de la Estética para referirse a la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de la otra persona. Titchener sostenía que la “empatía” se derivaba de una suerte de imitación física del sufrimiento ajeno con el fin de evocar idénticas sensaciones en uno mismo, y por ello, buscó una palabra distinta a “simpatía”.

*Livros LabCom*





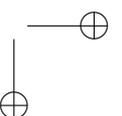
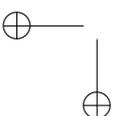


## Capítulo 5

### 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 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.

<b>PARS ORATIO- NIS</b>	<b>EJERCICIOS PARA SU DOMINIO</b>
<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.



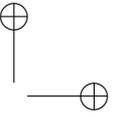
<i>Inuentio</i>	Es recomendable la lectura frecuente. Sobre todo es necesaria la lectura de obras, principalmente literarias, que destaquen por su calidad expresiva y su variedad de vocabulario. Con este ejercicio se puede dotar al orador en cuestión de una mayor capacidad para asociar ideas, para emplear sinónimos que hagan la narración 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 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.
<i>Dispositio</i>	Para la ejercitación de esta <i>pars 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.
<i>Elocutio</i>	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, haciendo, de este modo, más amena y original la exposición.

<i>Memoria</i>	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.
<i>Actio y pronuntiatio</i>	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.

Muchas de estas actividades que hemos propuesto, ya las encontramos en la obra de Quintiliano concebidas con la misma finalidad que nosotros lo hacemos. De hecho, él establece los tres tipos de ejercicios que, de un modo genérico, responden a las necesidades de la *exercitatio* y que 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*

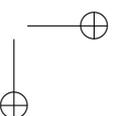
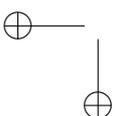
*Livros LabCom*

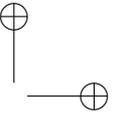
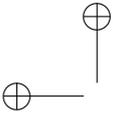


*alguna de ellas faltare, vano sería el esfuerzo hecho en las demás*  
(Quintiliano, 1997, X, 1, 1).

No obstante, y a pesar de la complementariedad que se da entre 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. 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).



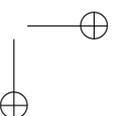
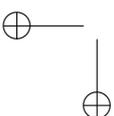


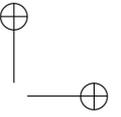
## Capítulo 6

### Conclusiones

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

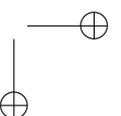
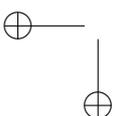
- En primer lugar, hemos podido constatar la vigencia de la sistemática teoría retórica, de manera que son aplicables dichos principios a las necesidades comunicativas que se dan en nuestro entorno más actual como es el correspondiente a la empresa. La flexibilidad de esta sistemática propuesta comunicativa 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 ofrece la Retórica, es posible integrar otros aspectos de diversa procedencia, tanto lingüística como no lingüística, que permiten elaborar un esbozo de formación en destrezas 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

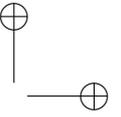
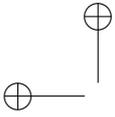




que tenga que mostrar habilidades comunicativas para progresar personal o profesionalmente, sea formado para la práctica comunicativa. De este modo, no queremos obviar las posibles capacidades naturales que pueda poseer el orador en cuestión sino que, antes bien, pretendemos exponer el conjunto de contenidos 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 habilidades naturales.

- 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, han de conformar la formación en capacidades 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.





## Bibliografía

AGUER, M. Y EDUARDO PÉREZ (1991): *Curso teórico-práctico de economía de la empresa*, Barcelona, Hispano Europea.

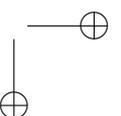
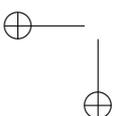
AGUIRRE SÁBADA, A. ET AL. (1992): *Fundamentos de economía y administración*, Madrid, Pirámide.

ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (1989): *Retórica*, Madrid, Síntesis.

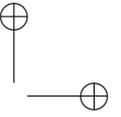
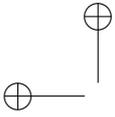
ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (1998): “Textualidad y comunicación: persistencia y renovación en el sistema retórico (La *Rhetorica Recepta* como base de la retórica moderna)” en Antonio Ruiz Castellanos, Antonia Viñez Sánchez y Juan Sáez Durán (coords), *Retórica y texto III. Encuentro interdisciplinar sobre Retórica, Texto y Comunicación*, Cádiz, Universidad de Cádiz, pp: 3-14.

ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (1999): “Los géneros retóricos: clases de discurso y constituyentes textuales” en Isabel Paraíso (coord): *Téchne Rhetoriké. Reflexiones actuales sobre la tradición retórica*, Valladolid, Universidad de Valladolid, pp: 55-64.

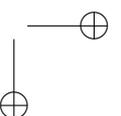
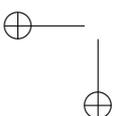
ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (2001): “Retórica y propuesta de realidad (La ampliación retórica del mundo) en *Tonos Digital. Revista Electrónica de Estudios Filológicos*. Nº 1, marzo de 2001. Dirección electrónica: ([www.tonosdigital.com](http://www.tonosdigital.com)).



- ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (2005): “Retórica, comunicación, interdiscursividad” en *Revista de Investigación Lingüística*, Murcia, Universidad de Murcia, Vol VIII, pp: 7-33.
- ALBALADEJO MAYORDOMO, T. (2005a): “La *Institutio oratoria* de Quintiliano: una retórica para el siglo XXI”, (En prensa).
- Aristóteles: *Retórica*, Edición del texto por Antonio Tovar, ed. bilingüe griego-español, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1971.
- BAYLON, CH. Y X. MIGNOT (1996): *La comunicación*, Madrid, Cátedra.
- BUENO CAMPOS, E. (2001): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Madrid, Pirámide.
- CASTILLO CLAVERO, A. ET AL. (2003): *Introducción a la economía y administración de empresas*, Madrid, Pirámide.
- CHIAVENATO, I. (1990): *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.
- CICERÓN, M. T.: *El Orador*, Introducción, traducción y notas de E. Sánchez Salor, Alianza, Madrid, 1991.
- CICERÓN, M. T.: *La Invención retórica*, Introducción, traducción y notas de Salvador Núñez, Gredos, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1997.
- CLAVER CORTÉS, E. ET AL. (1998): *Manual de administración de empresas*, Madrid, Civitas.
- CUDICIO, C. (1991): *Cómo vender mejor con la PNL*, Buenos Aires, Ediciones Granica, Serie alternativa, Management.
- CUDICIO, C. (1992): *PNL y comunicación*, Buenos Aires, Ediciones Granica, Serie Alternativa, Management.

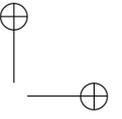
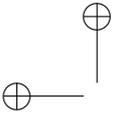


- FERNÁNDEZ C. (2002): “Procedimientos comunes en la comunicación política y en la comunicación empresarial” en *Ámbitos: Revista andaluza de Comunicación*. Universidad de Sevilla, nº 9-10 (2002-2003), pp: 441-460.
- GARCÍA BERRIO, A. (1979): “Poética e ideología del discurso clásico” en *Revista de Literatura*, XLI, 81, enero-junio, pp. 5-40.
- GARCÍA MESTANZA, J. (2003): “Fundamentos de economía y administración de empresas” en Castillo Clavero (dir. y coord): *Introducción a la economía y administración de empresas*, Madrid, Pirámide, Grupo Anaya.
- GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2006): “La empresa, un espacio de habilidades retórica: la Retórica empresarial” en *Actas del V Congreso de la Sociedad de Estudios Latinos: Retórica y Oratoria*, (En prensa).
- GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2007): “La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa” en *Revista Electrónica de Estudios Filológicos*, nº XIII, ISSN 1577-6921. ([www.tonosdigital.com](http://www.tonosdigital.com)).
- GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2008): “La comunicación empresarial: Esbozo de una propuesta pedagógico-retórica” en *Rhêtorikê*, nº 0, ISSN: 1646-9372. ([www.rhetorike.ubi.pt](http://www.rhetorike.ubi.pt)).
- GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2008a): “La empresa, un lugar de comunicación pública: La Retórica empresarial” en *Revista de Letras do Departamento de Letras de la Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*, (En prensa).
- GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2008b): “La comunicación empresarial, objetivo de la Retórica” en *Actas de las II Jornadas de Retórica e Mediatização*, (En prensa).



- GRICE, H. P. (1995): “Lógica y Conversación” en Valdés Villanueva, L. Ml. (edit.) (1995): *La búsqueda del significado*, Madrid, Edit. Tecnos y Universidad de Murcia.
- GRICE, H. P. (1998): “Presuposición e implicatura” en *Textos clásicos de pragmática*, Arco Libros, Madrid, pp: 105-123.
- KERBRAT-ORECCHIONI, C. (2002): “Rhétorique et interaction” en *Après Perelman quelles politiques pour les nouvelles rhétoriques? Textes réunis et présentés par Roselyne, Koren et Ruth Amossy*, París, L’Hamattan, pp: 173-196.
- LAKOFF, R. (1998): “La lógica de la cortesía, o acuérdate de dar las gracias” en Ferrara, A. *et al.*, *Textos clásicos de pragmática*, Madrid, Arco Libros, pp: 259-278.
- LAUSBERG, H. (1975): *Manual de retórica literaria: fundamentos de una ciencia de la Literatura*, Madrid, Gredos, Biblioteca Románica Hispánica, III Manuales, 3 vol. Versión española de José Pérez Riesco.
- LEECH, G. N. (1998): *Principios de pragmática*, Logroño, Universidad de la Rioja.
- LEGGETT, B. (1993): *La Comunicación oral en la empresa. Un enfoque retórico*, Pamplona, EUNSA, Manuales IESE.
- LIKERT, R.(1967): *The human organization*, Nueva Cork, McGraw-Hill.
- LÓPEZ GARCÍA, A. (2007): “Sobre las zozobras de la Lingüística en España” en *Hispanic Issues Online*, (ejemplar dedicado a Estudios Hispánicos: perspectivas internacionales), nº 2, pp: 161-168.
- MINTZBERG, H. (1994): *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel Economía.

- ORTEGA CARMONA, A. (2005): *Retórica: El arte de hablar en pública: Historia, método y técnicas oratorias. El arte de negociar. La retórica comercial*, Murcia, D.M.
- PUJANTE, D. (1999): *El hijo de la Persuasión: Quintiliano y el Estatuto oratorio*, Logroño, Gobierno de la Rioja.
- PUJANTE, D. (2002): “Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial” en Hernández Guerrero, J. A. (edit.): *La recepción de los discursos: el oyente, el lector y el espectador. Actas del III Seminario Emilio Castelar*, Cádiz, Universidad de Cádiz, pp: 61-68.
- QUINTILIANO, M. F.: *Obra completa. En el XIX centenario de su muerte*, Traducción y comentarios de Alfonso Ortega Carmona, ed. bilingüe latín-español, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Caja de Salamanca y Soria, 1996, (Tomos I-V).
- ROBBINS, S. P. (1994): *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- SELVA, CH. (1998): *La PNL aplicada a la negociación*, Buenos Aires, Ediciones Granica, Serie alternativa, Management.
- SPANG, K. (2000): “Retórica y empresa” en *Revista empresa y humanismo*, Vol. 2, nº 2, pp: 277-296.
- TRUJILLO, J. R. Y JESÚS GARCÍA GABALDÓN (2004): *Teoría y Técnicas de negociación. Comunicación y Cortesía verbal*, Madrid, Ediciones 2010.
- ZERILLE, A. (1990): *Fundamentos de organización y dirección general*, Madrid, Ediciones Deusto.



## **Direcciones electrónicas:**

[www.panelempresarial.com](http://www.panelempresarial.com)

