

# RETÓRICA Y EMPRESA

KURT SPANG\*

*El propósito global del artículo es mostrar la utilidad de la retórica en el desenvolvimiento de las tareas empresariales. Esta disciplina no sólo tiene interés por sus potencialidades persuasivas, sino también por su capacidad de fomentar la comunicación entre los colaboradores y el arte de discurrir. Para mostrarlo, se describen las cinco fases de la elaboración de comunicaciones verbales y su aplicación directa a las circunstancias empresariales.*

*Palabras clave: retórica, empresa, comunicación.*

---

## INTRODUCCIÓN

---

EL CONOCIDO semanario alemán *Der Spiegel* publicó a principios de enero de 1999 un artículo en la sección “Cultura de empresa” (encabezamiento ya muy significativo) con el título: “Good bye Mr. Brutalo” y añadía como resumen entre otras cosas: “Consenso en vez de bochinche. El ideal del guerrero de oficina ya oficial-

mente jubilado; en las empresas se requiere al jugador de equipo”.

¿Qué significa todo eso? Pues que ha terminado la era de los tan vilipendiados explotadores empresariales y exprimidores maquiavélicos, y que la nueva consigna para la convivencia entre los colaboradores de una empresa es la colegialidad y la solidaridad. Considerar los negocios como una especie de guerra de la

\* Kurt Spang es profesor ordinario de Teoría de la Literatura y Subdirector del Departamento de Literatura Hispánica de la Universidad de Navarra.

jungla y concebir el papel del manager como el de un guerrillero solitario ya está "out". Se acabó -anuncian- el capitalismo agresivo de competencia inmisericorde y se apuesta por la comunicación y la solidaridad, la globalización... y las fusiones. Basta comparar este panorama con el cuadro que presentan los hermanos Llano en el interesantísimo artículo "Paradojas de la ética empresarial"<sup>1</sup> para ver confirmada esta tendencia.

¿Y cómo se va a conseguir este cambio? Se lo diré: ¡Con la retórica! Posiblemente esta afirmación no coincida con la concepción actual y cotidiana de la retórica y con las finalidades que normalmente se le atribuyen. Acaso suene también un tanto exagerado, pero desde luego, jugará un papel destacado en el cambio porque no queda más remedio. El cambio se producirá a la fuerza con los instrumentos que brinda la retórica y, naturalmente, también con la ayuda de las ideas de los empresarios, economistas, filósofos y políticos. Y no por último -no hay ningún motivo para ocultarlo- con la ayuda de Rafael Alvira y su equipo de Empresa y Humanismo.

---

## LA RETÓRICA COMO HERRAMIENTA OMNIPRESENTE E IMPRESCINDIBLE

---

COMO POCAS otras disciplinas del saber humano la Retórica tiene vocación de visión de conjunto y de coherencia. Lo suyo es abarcar un tema, presentar un ámbito en sus implicaciones, crear cohesión, ordenar con lógica, comunicar con éxito y llegar eficazmente a todos los públicos. En esta capacidad abarcadora, la Retórica se opone por ejemplo a la gramática y a casi la totalidad de las ramas del saber actuales, obsesionadas con la especialización cada vez más intensa. Por esta razón predicán y ponen por obra procedimientos fundamentalmente disgregadores y atomistas; parece que veneran la diversidad haciendo caso omiso de la unidad. Tienen los ojos fijos en los detalles y pierden de vista la totalidad; ven sólo árboles, mientras que la Retórica ve el bosque. Nos tiene comido el *coco* el afán de diversidad, de variedad, de innovación por la innovación en todos los niveles de la vida, también o más concretamente

en la economía y la empresa. Precisamente por ello hacen falta modos de pensar en categorías globalizadoras, cohesivas, abarcadoras; la Retórica brinda el instrumental adecuado.

Acaso la Retórica no es globalizante a través de los contenidos concretos que pueda aportar, sino por las capacidades que fomenta, por las habilidades que crea en los que la dominan y practican. La Retórica es, en este sentido, instrumental y adaptable a muchas circunstancias diversas. La prueba es que lleva dos milenios y medio de vida y le quedan muchos por delante. Además tiene una virtud muy apreciada no sólo en el mundo empresarial: la capacidad de motivar. Desde sus inicios, la Retórica estaba pensada como instrumento de mover a actuar en diversos ámbitos: mover a los jueces y jurados a fallar en un determinado sentido, mover a los parlamentarios a votar una determinada propuesta, mover al público en general a asentir o disentir, a obrar o dejar de obrar según determinadas circunstancias.

---

## SOMERA DEFINICIÓN DE LA RETÓRICA

---

279

EN EL MARCO de este artículo solo me limitaré a dar una breve introducción en algunos aspectos fundamentales del llamado *arte del buen decir*. Que vaya por delante que no es arte de adornar brillantemente el vacío -como sugiere la opinión común-, el arte de no decir nada con floridos rodeos, o simplemente la capacidad de hacer mucho ruido con pocas nueces. Al contrario, la Retórica es un potentísimo transmisor de cuatro valores fundamentales que, por así decirlo, mantienen el universo en orden y ayudan considerablemente a comprenderlo; estos valores son la unidad, la verdad, la bondad y la belleza. Como son aplicables a toda la vida, obviamente, también lo son al mundo empresarial, en el que se manifiestan como visión global de los objetivos y responsabilidades, como transparencia y competencia en las decisiones, como calidad, rigor y claridad de los productos y servicios. Las posibilidades y el alcance de la Retórica no se agotan, por tanto, en el mero manejo del lenguaje comercial,

publicitario y administrativo, sino que intervienen en la totalidad de las actuaciones verbales y extraverbales de la empresa. De modo que el arte del buen decir es el instrumento más eficaz para el funcionamiento eficiente de la empresa.

La caracterización más usual de la Retórica es la de arte de la persuasión, o capacidad de hablar en público, de exponer coherente y convincentemente cualquier tipo de comunicación, proyecto e idea.

Evidentemente esta atribución de propiedades es correcta, pero habría que añadir que una definición de esta índole sólo remite a la punta del *iceberg*; claro que, lo que se percibe externamente de la práctica retórica es el uso de la palabra, la comunicación verbal. Sin embargo, además de esta capacidad eminentemente necesaria para el buen funcionamiento de la empresa e imprescindible para la convivencia humana en general, la Retórica fomenta otras actividades notablemente más formativas. Se trata de operaciones y funciones, por así decirlo, preverbales, previas a la

propia formulación de las comunicaciones, y que intentaré esbozar brevemente más adelante.

Digo actividades preverbales porque son previas a la presentación verbal de la comunicación. No obstante, son las que posibilitan la presentación y por eso son de suma importancia para activar la movilidad y disciplina intelectuales y, a mi juicio, su dominio es por lo menos tan importante y fructífero como el de la presentación del discurso. Si es cierto -como suelen afirmar- que es conveniente pensarse lo que se pretende comunicar antes de decirlo o escribirlo, no cabe duda de que una herramienta capaz de orientar y perfeccionar nuestras actividades intelectuales es muy útil. Ahora bien, tampoco hay que olvidar que toda actividad intelectual es esencialmente verbal de por sí, pensamos con palabras en la inmensa mayoría de los casos, de modo que también estos pasos previos a la formulación definitiva son verbales en cierto sentido. Como veremos, esto no es un obstáculo sino una ayuda en la elaboración exitosa de una comunicación y desde luego condición

*sine qua non* en la formación de hábitos intelectuales.

---

### ELABORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

---

EL MÉTODO clásico de elaboración del discurso creado por Quintiliano en el siglo I d.C. sigue todavía vigente en la actualidad. Establece cinco fases o pasos de creciente complejidad que sirven de hitos a la hora de preparar la comunicación definitiva. Las tres primeras fases se ocupan de la búsqueda, ordenación y redacción/formulación de la comunicación, y las dos restantes se dedican más concretamente a la presentación oral del discurso. Para facilitar el acceso a cada una de las fases he estructurado la presentación de manera idéntica en los cinco apartados: empiezo con el cometido fundamental de la fase correspondiente; a continuación se contempla brevemente el procedimiento adecuado para realizarla y, finalmente, se consideran los efectos secundarios, por así decirlo, que produce cada fase.

---

### LA BÚSQUEDA DE MATERIALES

---

EL COMETIDO fundamental de esta primera fase es reunir materiales, informaciones, datos que tienen que ver con el tema que se está tratando. Por cierto, esta fase no se ocupa de la búsqueda del tema o asunto mismo, porque suele constar de antemano. Puede ser un pedido, una reclamación, la presentación de un nuevo colaborador o de un proyecto empresarial y las mil necesidades comunicativas que surgen a lo largo del día. Las preguntas que hay que plantearse para facilitar la búsqueda de material son, por tanto, ¿qué datos e informaciones son relevantes para la comunicación que pretendo realizar y para el público al que me dirijo? Y la segunda pregunta es: ¿dónde encuentro este material?

En principio, esta búsqueda desembocará en una acumulación de informaciones que puede ser desordenada, incluso puede contener datos desechables en una selección posterior. Naturalmente, ya se pueden agrupar de antemano los datos siguiendo las necesidades del comunicador y las funciones

que pueden desempeñar en la comunicación definitiva: ¿cuáles pueden utilizarse para determinados públicos? Porque no es lo mismo exponer una comunicación ante empleados que ante el consejo de administración. Por otro lado, es recomendable pensar en qué datos pueden resultar apropiados para la introducción, para la argumentación, para la conclusión, etc. El comunicador experto ya irá adquiriendo mayor destreza y facilidad en este campo a lo largo de sus experiencias comunicativas.

¿Cómo y dónde se encuentran los datos necesitados? Todos sabemos que en la actualidad tenemos, casi padecemos, un exceso de información y el mayor trabajo no es buscar sino seleccionar entre los miles y miles de datos que se nos ofrecen en enciclopedias, manuales, libros y revistas especializados, estadísticas, contabilidad, documentos de cualquier índole y, naturalmente, en Internet. No por último, constituyen una valiosa fuente de información los especialistas en la materia, los colaboradores de dentro y fuera de la empresa. También se suele realizar cada vez con más fre-

cuencia un *brainstorming* en el momento adecuado.

Lo formativo y, por así decirlo, un positivo efecto secundario que se producirá a través de la práctica de esta técnica, es el fomento eficaz de la capacidad de concentración y discernimiento: crea el hábito de apoyarse en personas y medios a la hora de solucionar problemas, capacita para la adjudicación de ideas a temas, así como para agruparlas según necesidades y funciones.

---

## LA ORDENACIÓN EFICAZ DE LOS MATERIALES

---

EL COMETIDO fundamental de la segunda fase de elaboración de la comunicación verbal, a saber, la ordenación de los materiales, se refiere a la agrupación eficiente de las ideas e informaciones encontradas en la primera fase. Como ya vimos allí, son fácilmente compaginables la primera y segunda fase, pues casi se solapan la búsqueda y la ordenación, que puede convertirse en búsqueda ordenada.

Se trata, por tanto, de seleccionar datos según sus propiedades y su aplicabilidad en la elaboración del discurso en cuestión. Hay que ponderar su adecuada colocación en el conjunto de la comunicación. La decisión elemental es la que se refiere a la disposición de los datos al principio, en la parte central o al final de la comunicación, ya que cada una de estas disposiciones tiene -como veremos enseguida- su funcionalidad propia y conviene decir lo apropiado en el sitio apropiado. El principal objetivo es la adecuada colocación dentro del conjunto de la comunicación y la ilación eficaz de los datos y argumentos entre sí. ¿Qué posibilidades de ordenación del conjunto existen? La división de la totalidad depende también de la naturaleza y de la finalidad de la comunicación. Si se pretende demostrar las ventajas de un producto y las desventajas del de la competencia no cabe duda de que la bipartición es la forma más adecuada; así, se pueden enumerar primero los defectos del producto de la competencia y, a continuación, destacar las ventajas del propio.

Pero también se ofrece en otras ocasiones, por ejemplo en el caso de entrevistas o encuestas, en las que se ha revelado eficaz la múltiple bipartición que se refleja en preguntas y respuestas.

Queda demostrado el alto rendimiento de la tripartición del discurso aplicable a muchas finalidades. Esta tripartición consta de la introducción (para familiarizar a los oyentes con el asunto que se va a tocar y el propósito que se persigue con la comunicación). Empalma con la parte central, en la que se presentan los argumentos que demuestran el propósito (la bondad del producto o del servicio, lo acertado del proyecto que se propone, las excelencias de una empresa, etc.) La comunicación cerrará con la tercera parte, el final, que puede ser un resumen de lo dicho con anterioridad, siendo, por así decirlo, una mirada recolectiva hacia atrás; pero también puede ser una conclusión en el sentido de una mirada hacia delante, de un llamamiento a la actuación o por lo menos a la reacción. Naturalmente, también se pueden combinar las dos finalidades en la tercera parte.

La ordenación no se refiere exclusivamente a las comunicaciones de una determinada extensión, al contrario, hace eficaces también comunicaciones muy breves, como una carta o una llamada telefónica, pero también los discursos realmente extensos, los informes anuales, los proyectos, hasta los artículos de revista o incluso libros pueden ordenarse de esta manera. En el fondo, el objetivo y la finalidad de esta fase es organizar la diversidad de los datos acerca de un tema, dándoles una unidad eficaz y persuasiva.

También esta fase es altamente formativa desde el punto de vista de la creación de hábitos intelectuales en la persona que los practica con frecuencia; no sólo mejoran las capacidades de la comunicación particular, sino que fomentan el sentido del orden y la capacidad de abarcar conjuntos, dándoles una coherencia lógica y eficiente. Ayudan también a detectar y disponer las diversidades para insertarlas en una unidad o, con otras palabras, entrenan la facultad de ordenar aspectos diversos bajo un tema general.

---

## LA FORMULACIÓN DE LAS IDEAS HALLADAS Y ORDENADAS

---

**E**L COMETIDO fundamental de esta fase es la eficaz y persuasiva formulación de las ideas e informaciones encontradas y ordenadas en las dos anteriores. La finalidad es obvia: los receptores deben entender el mensaje y actuar en consecuencia.

Salta a la vista que la formulación verbal, es decir, el encuentro de las palabras justas, de las oraciones y del conjunto adecuados, es de suma importancia; es así, de esta forma verbalmente formulada, como llega el mensaje a los receptores. Es la parte visible y audible de la comunicación, en la que se produce finalmente el contacto entre el emisor y el receptor y puede surtir efecto. Por tanto, a la hora de la verdad, cuando se trata de manifestar su capacidad persuasiva, sirven de poco las dos fases anteriores, los argumentos apropiados y la disposición estratégica, si no se transmiten con destreza y elegancia. En esta fase se manifiesta también el elemento estético de la comunicación

verbal; el arte del buen decir implica la capacidad del decir elegante. La elegancia no solamente agrada, sino que posee además un poder convincente. Es a través de la belleza de la expresión como se llega al corazón de los oyentes.

Una de las condiciones imprescindibles para llevar a cabo con éxito esta fase es evidentemente el dominio lo más completo posible del idioma, un vocabulario rico y matizado, la capacidad de configurar oraciones adecuadas y elegantes y de formar párrafos con entidad y coherencia.

La práctica continua de esta fase conlleva también un efecto secundario muy relevante, a saber, la capacidad de manifestar las ideas con las palabras adecuadas, el don de palabra y de negociación, y por consiguiente, la facilidad de entrar en contacto con cualquier interlocutor, el poder decir las cosas como son o como deberían ser. La admiración que se expresa con la afirmación “¡bien dicho!” se transfiere al que sabe expresarse bien. Como el criterio supremo de todas las fases de la elaboración retórica es la persuasión, el que la domina ad-

quiere también capacidad de persuasión, cuya importancia no se puede sobrevalorar nunca y no solamente en la empresa.

Como advertí al principio, hablando de las cinco fases de elaboración, las tres que acabamos de ver hasta ahora son suficientes en el caso de que la comunicación sea escrita. En cambio, si es oral, se añaden los dos pasos siguientes:

---

## LA MEMORIZACIÓN

---

¿CUÁL ES el cometido principal de esta fase? Es el dominio del discurso libre, quiero decir, la capacidad de hablar ante un público sin permanecer pegado al papel, a una versión definitiva redactada de antemano. ¿Por qué? Es primordial el contacto visual con los oyentes. Es una forma de ganarse al receptor que se añade a las buenas ideas, su ordenación y su formulación persuasivas. Mirando al público se capta su interés y atención y también se gana su simpatía. Es un proceso que los informáticos llaman retroalimentación y que se realiza incluso si el público no responde verbalmente, una especie de ondas

subliminares que retornan de los oyentes al hablante. La mera lectura de un texto escrito, y más aún si es monótona o rápida, o las dos cosas a la vez, puede disminuir notablemente la eficacia comunicativa y hasta ser contraproducente por ser de difícil seguimiento y en la mayoría de los casos, producir aburrimiento.

Para evitar malentendidos, no se trata de memorizar literalmente todo un discurso. La mayoría de los hombres actuales, a no ser que sean actores, no tienen el hábito de memorizar, les falta práctica y, por tanto, capacidad de retener de memoria textos largos. Lo que sí pueden retener es un esquema de los aspectos más destacados del mensaje que pretenden transmitir. Quiero decir, que se puede redactar un guión más o menos detallado según las necesidades de cada comunicación y, sobre este guión, hablar libremente, por así decirlo, improvisar sobre un tema. Esto presupone naturalmente el dominio de la materia, con otras palabras, un saber que capacita para rellenar las lagunas que forzosamente deja un guión. Aquí, como en todas las fases, hace falta mucha práctica para ad-

quirir cierta destreza. Pero hay que tener en cuenta que la inmensa mayoría de las veces en las que comunicamos lo hacemos de esta forma: tenemos algunas ideas y objetivos previos que transmitimos a través del código verbal, sin tener ni la oportunidad ni la necesidad de prepararlo detenidamente. La cuestión es si lo hacemos de manera estratégicamente ordenada o arbitrariamente, con las inevitables deficiencias y torpezas.

No hace falta subrayar la importancia de la memoria no sólo en los negocios. Somos tan poco memoriosos en la actualidad que hasta olvidamos nuestro pasado. De esta forma, el hombre, como ser histórico, se desconecta de su historia personal y de la historia en general porque no cultiva esta capacidad imprescindible de avanzar retrocediendo, que es tan insustituible en su quehacer existencial. No hace falta subrayar que la memoria tampoco está demás en la vida empresarial, y ello no sólo para hablar libremente en determinadas ocasiones; la mitad de las batallas en las negociaciones se gana recordando datos y detalles de situaciones, contratos, acuerdos, etc. etc.

## LA PRESENTACIÓN ORAL DE LA COMUNICACIÓN

**S**I LA MEMORIZACIÓN en cierto modo ya se refiere a la presentación oral de la comunicación, dado que es su premisa material, la presentación oral propiamente dicha se refiere a dos aspectos externos: la pronunciación y la actuación, es decir, la forma en la que el mensaje llega visual y auditivamente a sus receptores.

Por tanto, el cometido fundamental de esta fase consiste en ponderar la forma correcta y adecuada de pronunciar las palabras y oraciones de la comunicación y el comportamiento durante la presentación. Pronunciación correcta quiere decir en primer lugar, respetar las normas de la fonética, saber cómo se pronuncian las palabras desde el punto de vista lingüístico, pero también quiere decir encontrar la articulación adecuada al tema y al público, el volumen, la velocidad y la entonación apropiados a las circunstancias. Puede ser tan contraproducente la pronunciación altisonante, solemne, en un discurso trivial o ante un público de

menos formación retórica, como la pronunciación descuidada o negligente en una ocasión seria o solemne.

El aspecto de la actuación se refiere a varios factores externos ya no referidos a lo verbal sino a los movimientos y al aspecto del propio comunicador u orador y de su entorno, es decir, a la vestimenta, la mímica, los gestos y los desplazamientos, por un lado, y el espacio, la decoración y los medios auxiliares de los que se dispone para la presentación del discurso, por otro.

Parece una perogrullada, pero pronunciar bien es fundamental para hacerse entender; moverse con soltura y habilidad es imprescindible en la vida cotidiana y en la empresa; vestir adecuadamente ayuda a ganar batallas. No cabe duda de que la persona que hace un esfuerzo por pronunciar bien y por desenvolverse acertadamente ante un público, durante una comunicación verbal, creará también un hábito que impregnará su forma de comportamiento incluso fuera de las situaciones expresamente comunicativas. Si es cierto lo que dice un renombrado psicólogo y sociólogo americano, uno no puede

no comunicar, es decir, aunque no hablemos, no dejamos nunca de comunicar en el sentido amplio de la palabra. Hasta no hablar con una persona es, en cierto sentido, comunicarle que uno ha roto las relaciones. El hombre dispone de muchos códigos para entrar en contacto con el prójimo y para transmitirle informaciones.

---

## LA RETÓRICA EN LA EMPRESA

---

**L**AS APLICACIONES y efectos de la retórica en la empresa pueden dividirse en dos categorías: en primer lugar, se observan unas aplicaciones directas y prácticas que se manifiestan en las múltiples comunicaciones verbales que se producen continuamente en cada empresa y, en segundo lugar, unas consecuencias indirectas que repercuten en la mejora del rendimiento y de la eficacia de los colaboradores y, por tanto, de la empresa en su conjunto. Veamos, a modo de muestra, algunas de las comunicaciones verbales que pueden producirse en la empresa:

---

## LAS APLICACIONES DIRECTAS Y PRÁCTICAS

---

### 1.1. LOS GÉNEROS DE COMUNICACIÓN VERBAL EN LA EMPRESA

Por género de comunicación entiendo las formas preestablecidas, de uso repetido, en las que pueden verse las comunicaciones; es decir, son los moldes con características invariables a las que se añaden en cada uso y circunstancia algunas variantes.

Seguramente me quedaré corto con la lista de géneros de comunicación verbal típicamente empresariales que se enumera a continuación, tampoco se trata de buscar la exhaustividad, sino de mostrar en qué ámbitos empresariales puede incidir la retórica como instrumental de la comunicación verbal.

### 1.2. LAS COMUNICACIONES ORALES Y ESCRITAS

En primer lugar cabe distinguir entre dos formas de comunicación según su modo de transmisión, quiero decir, entre los géneros orales y los escritos. Ello no impide -como veremos- que pueda haber gé-

neros practicables en los dos modos.

### 1.3. BREVE OJEADA SOBRE ALGUNOS GÉNEROS ORALES

He aquí unos géneros orales frecuentes en cualquier empresa: no hay que olvidar que cualquier diálogo entre los colaboradores constituye una comunicación verbal; evidentemente son más empresariales en sentido estricto las que se refieren a asuntos propios de la empresa. Todo lo referido a compras, fabricación, servicios, ventas, contabilidad, etc. de una manera u otra se lleva a cabo verbalmente, y en la mayoría de los casos de modo oral. No hace falta mucha fantasía para imaginarse que una sólida formación retórica puede aumentar considerablemente el rigor y la eficacia de estas comunicaciones, evitando malentendidos, demoras y errores. La cultura del diálogo no sólo es un bien en el trato humano en general, sino que es de suma importancia para el desarrollo competente de los quehaceres de las empresas e instituciones.

Las mismas observaciones se pueden aplicar a las llamadas telefónicas, sólo que aquí se añade el factor de los

costes de las llamadas. Se pierden a diario miles de pesetas a causa de llamadas telefónicas ineficaces, es decir, no preparadas y no estructuradas con anterioridad según criterios retóricos.

La presentación de nuevos productos o proyectos puede desembocar en un fracaso, si la correspondiente comunicación verbal no se lleva a cabo con el suficiente rigor en la elaboración. Aquí también la retórica puede echar una mano poderosa, acompañada por otras herramientas auxiliares. Obviamente este género puede realizarse igualmente de forma escrita.

La presentación de un nuevo colaborador y también las entrevistas de trabajo o los informes de cualquier índole dependen en gran parte de la estructuración adecuada de la comunicación verbal que las transmite. Aquí, como en todos los demás géneros orales, se podrán aplicar las cinco fases de la elaboración retórica, que permitirán llevar a cabo exitosamente los propósitos comunicativos.

No hace falta insistir en el hecho de que una comunicación más extensa, como por

ejemplo una conferencia, no se puede realizar adecuadamente sin la debida aplicación de los preceptos retóricos a los que aludimos en el apartado anterior. Cuanto más extensa es una comunicación, tanto más imprescindible se hace una elaboración minuciosa y rigurosa, pues sólo ella garantiza el éxito persuasivo.

#### 1.4. BREVE OJEADA SOBRE ALGUNOS GÉNEROS ESCRITOS

No existe ninguna empresa -y todavía más si es de gran envergadura- que no tenga la necesidad de elaborar y mandar cientos o miles de cartas al año. Es evidente que la carta mal hecha no sólo puede retrasar y entorpecer el desarrollo de la actividad comercial que acompaña, sino llevar también a malentendidos y confusiones y, finalmente, dañar notablemente la imagen de la empresa. Esto no significa que las cartas deban ser obras de arte, pero sí elaboradas y escritas conscienzudamente teniendo en cuenta los requisitos exigidos por el arte del buen decir.

Las mismas recomendaciones se pueden aplicar al fax y al correo electrónico ya que

en el fondo son cartas, aunque su soporte o forma de transmisión sea distinto.

Un capítulo aparte constituyen las instrucciones de uso. En algunos casos parece que están hechas más para confundir que para instruir al usuario, en otros uno tiene la impresión de que pretenden tomarle el pelo. De todas maneras, con frecuencia se echa de menos la debida elaboración. Y no hace falta insistir en las consecuencias nefastas del asunto. Las instrucciones de uso no sólo deberían servir para enseñar la correcta y eficaz utilización de un producto, sino que también deberían ser una especie de escaparate de la empresa que lo fabrica. El usuario que se disgusta con las instrucciones de uso se disgustará también con la empresa.

Entre los géneros escritos más extensos se hallan los informes y balances. Su minuciosa preparación, según criterios retóricos, ofrece herramientas para su eficaz realización.

Actualmente no hay empresa que pueda prescindir de la publicidad. Es evidentemente un fenómeno mucho

más complejo que los géneros que acabamos de reseñar someramente. En la mayoría de los casos, la empresa confía la confección de anuncios publicitarios a casas especializadas, limitando su papel a decidir si acepta una u otra propuesta. Sin embargo, no debería perder de vista que también la publicidad tiene que ver con la retórica como estrategia de persuasión, aunque los anuncios no suelen ser exclusivamente verbales. Aún así, muchos criterios de las cinco fases de elaboración de la comunicación también son aplicables a la publicidad, y conviene tenerlos presentes a la hora de juzgar su eficacia.

---

### **LOS EFECTOS INDIRECTOS DE MEJORA DE RENDIMIENTO QUE APORTA LA RETÓRICA EN LA EMPRESA**

---

**E**STAS DISTINCIONES son un tanto artificiales y muy difíciles de separar en la realidad empresarial, sin embargo, las hago para que se puedan contemplar más de cerca los efectos que produce la formación retórica. Evidentemente,

hay que tener presente que la Retórica no es la panacea, no soluciona todos los problemas empresariales ella sola: quiero decir que no hace superfluos los demás esfuerzos y conocimientos de gestión de empresa, pero sí ayuda y facilita enormemente la labor empresarial, precisamente porque se lleva a cabo en gran parte a través o con ayuda de comunicaciones verbales.

---

### **PARA EL INDIVIDUO EN LA EMPRESA**

---

**C**ONSIDERO QUE el efecto indirecto más importante, aunque no sea inmediatamente visible, es la contribución que la Retórica aporta a la formación lingüística e intelectual de los colaboradores. Y es que la Retórica no solamente es el arte del buen decir, sino también el arte del buen pensar. Quiero decir que la constante aplicación, sobre todo de las tres primeras fases de elaboración del discurso que vimos al principio, acabará creando un hábito muy sano, que es el de saber seleccionar las ideas adecuadas, el de ordenarlas y formularlas. ¿Qué otra cosa es

292

pensar que seguir estos tres pasos?

Pero es más, estas tres fases, sobre todo la segunda, forman también el sentido del orden, de la coherencia y la capacidad organizativa, y no cabe duda de que son cualidades muy apreciadas no sólo en los ejecutivos de una empresa sino en todos sus colaboradores. La Retórica ayuda a localizar problemas, a clasificarlos y articularlos y, con ello, facilita su solución.

Y cómo no, la Retórica ayuda a “llegar” dentro y fuera de la empresa. Esto se consigue por dos vías complementarias: mediante la palabra y la creación de la imagen del nuevo empresario y colaborador. *Der Spiegel* lo caracteriza diciendo que el nuevo empresario es innovador sin agresividad, se impone y, sin embargo, es socialmente competente, siempre fiable y a la vez dispuesto a arriesgarse. Sobre todo es flexible, capaz de adaptarse a nuevas circunstancias, cualidad que se suele designar en la jerga empresarial con el anglicismo *change-management*. No hace falta insistir en el hecho de que todo ello se consigue más fácil-

mente a través de los hábitos retóricos.

---

## PARA LA “COMUNIDAD EMPRESARIAL”

---

CON EL TÉRMINO “comunidad empresarial” quiero designar la coherencia personal que debería existir en una empresa, el flujo continuo de informaciones imprescindible para el buen funcionamiento y, finalmente, el sentido de solidaridad que cohesionan a los colaboradores.

Salta a la vista que una mejor y más eficiente comunicación entre colaboradores y su entorno tiene como consecuencia inmediata la disminución de malentendidos y errores, la transmisión más eficiente de informaciones; de este modo se evita lo que en el lenguaje informático se designa como “ruidos”, es decir, obstáculos que impiden que el mensaje llegue y se comprenda de la misma forma y manera en la que ha sido emitido. Como primera consecuencia, esta práctica de la comunicación eficiente conlleva un ahorro de tiempo. Pero la comunicación más hábil y más concreta crea además un clima de entendimiento mutuo que

contribuye a evitar las crispaciones y los roces. ¡Hablando se entiende la gente!

Es precisamente la creación de comunidad y de espíritu de equipo la que garantiza el mejor funcionamiento y rendimiento, un mejor clima de trabajo en la empresa. *Siemens* caracteriza la nueva filosofía de empresa así: “La colaboración en la empresa se distingue por la confianza, la integridad personal, el respeto mutuo y la comunicación abierta”. Es incuestionable que esto contribuye a evitar el aislamiento entre miembros de distintas jerarquías y entre los de arriba y los de abajo.

Después de la derrota electoral del año pasado, uno de los reproches que se hicieron al antiguo canciller de la República Federal, H. Kohl, fue el hecho de haberse aislado en la cúpula del partido y del gobierno y haber perdido el contacto con la base.

El espíritu de comunidad y de solidaridad hace surgir una especie de “familia de la empresa”. En este orden de ideas es curioso observar que los sindicatos han sido capaces de crear este espíritu de solidaridad y consenso y, en cambio,

los empresarios todavía tienen que luchar contra el cliché del empresario explotador y extorsionador del siglo XIX. ¿Quién ha tenido las mejores capacidades retóricas?

Además, no hay forma más eficaz de convencer, mover y motivar al hombre que a través del hábil uso de la palabra y del argumento persuasivo. Y esto no significa necesariamente manipulación en el mal sentido de la palabra. Clarificar una situación, explicar convincentemente un proyecto, arrastrar a las personas a que se entusiasmen por un proyecto no implica engaño o embaucamiento.

Muy unido a este efecto va el aumento de la capacidad de solucionar problemas, y no sólo los empresariales, sino también los personales, hecho que finalmente revierte sobre el rendimiento del colaborador. El hecho de conocer sus capacidades y saber articularlas crea un sentimiento más asentado del valor propio, anima a asumir responsabilidades.

Saber descubrir sus capacidades significa también saber articular problemas y conflictos. Conocer y formular los problemas es la condición más

importante para evitar la conflictividad o solucionarla más rápida y eficazmente, porque no sin razón se afirma que “hablando se entiende la gente”.

---

### PARA LA EMPRESA EN SU ENTORNO

---

**P**OR ÚLTIMO quisiera rozar muy someramente la eficacia de la Retórica en la creación y la conservación de la imagen de la empresa. No se debe pasar por alto el hecho de que, a pesar de que pueda parecer paradójico, la imagen de la empresa se crea predominantemente a través de la palabra. La presentación de la empresa puede llevarse a cabo con la ayuda de imágenes y productos pero, en el fondo, lo que convence serán siempre las palabras que las acompañan.

Hasta la publicidad no sólo ayuda a vender, sino también a formar y consolidar la imagen de la empresa. Es más, la mejor consideración, la mejor imagen de la empresa no sólo contribuye a una mayor consideración en el gran público, sino también en el mundo empresarial y político, es decir, se producen unos efectos de si-

nergia que aumentan el prestigio de la empresa.

Ya es hora de que acaben estas consideraciones. Espero que hayan sido suficientes para hacer ver que, en el fondo, nada funciona sin comunicación verbal, ni en la empresa, ni en ninguna parte de la vida privada o de la sociedad.

---

### ¿QUÉ HACER?

---

**L**A PRIMERA condición para subsanar deficiencias -y no sólo las comunicativas y retóricas- en la empresa y en la vida en general es darse cuenta de que existen. Luego se pueden buscar los remedios. Suponiendo que la dirección, o algunos o todos los colaboradores se percaten de que existen carencias retóricas en la empresa, de que ciertos empleados acusan graves deficiencias lingüísticas y comunicativas, porque ya la educación básica y secundaria actual no son muy aptas para fomentar la capacidad comunicativa y discursiva, entonces, es hora de poner cartas en el asunto a través de esfuerzos continuos, mediante cursillos de retórica en general y/o sobre aspectos específicos.

Lo cierto es que determinados ejercicios de entrenamiento elementales se pueden hacer en cualquier momento, tanto en la teoría como en la práctica, intentando hablar correcta y eficazmente, comunicando conscientemente, cultivando una actitud autocrítica en el sentido de no considerarse un orador brillante nato y de fijarse en las habilidades y los defectos comunicativos de los demás.

Sobre todo es aconsejable tener presente que “hablando se entiende la gente”, como se ha venido apuntando y repitiendo a lo largo de este artículo, es decir, que sólo comunicando, y comunicando bien, se puede aspirar a que funcione la convivencia en la vida y la colaboración en la empresa. Hay que confiar en la palabra y aprender a usarla o, lo que será el caso más frecuente, perfeccionar constantemente las capacidades retóricas que ya se posean.



