

PROPUESTAS PARA LA NUEVA RETÓRICA EMPRESARIAL. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA METODOLOGÍA DEL PROBLEM SOLVING

María del Mar Gómez Cervantes¹

(Universidad de Murcia)

RESUMEN: El estudio de la comunicación en el ámbito de la empresa ha de contar necesariamente, en el momento actual, con el conocimiento y la valoración de las metodologías conocidas como Programación Neurolingüística y *problem solving*. El análisis de ambas corrientes constata un planteamiento estrictamente pragmático que hunde sus raíces en la teoría de la Escuela de Palo Alto y la denominada Nueva Comunicación. Así, a partir de esta base pragmática, este estudio se dividirá en tres partes correspondientes a las secciones: retórica-pragmática; gramática-pragmática y pragmática-pragmática, indicando, en cada caso, las aportaciones realizadas por cada una de las corrientes psicológicas señaladas.

Abstract: Nowadays, a study of the communication in business setting from a psychological point of view implies well known methodologies such as Neurolinguistic Programming and Problem Solving. The analysis of both of them confirms a pragmatic approach, which is nearly related to "New Communication" theory of Palo Alto School. In this way, using this pragmatic basis, we present in our study a three dimensional view of this phenomenon: a rhetoric-pragmatic, a grammar-pragmatic and pragmatic-pragmatic perspective of these two psychological trends.

0. Este artículo ha de situarse en el contexto de un amplio estudio sobre la comunicación en la empresa, realizado con el propósito de considerar los diversos enfoques y disciplinas que se han empleado, (y se emplean) en su análisis, cada uno de los cuales lo hace en términos diferentes, tal y como corresponde a perspectivas de estudio distintas. Así, y dado el especial auge y el gran interés que está recibiendo la comunicación en la empresa, llegando, incluso, a ser reconocida como un

¹ La elaboración de este estudio, al igual que el resto de tareas investigadoras que estoy desarrollando, ha contado con la supervisión, la anotación y la apreciación, siempre tan profesional como acertada, del profesor de la Universidad de Murcia José Miguel Hernández Terrés. Asimismo, he de agradecer al profesor y decano de la Facultad de Letras de la citada Universidad, José María Jiménez Cano, el hecho de que, cordialmente, incluya este estudio en la revista *Tonos Digital*.

elemento indispensable y decisorio en las diferentes situaciones de interacción, -todas ellas propiamente empresariales, tanto de tipo interno como externo -, no resulta baladí que dicho fenómeno se convierta en objeto de estudio de diversas disciplinas, entre las cuales, habría que destacar la Psicología.

Tengamos en cuenta que, si admitimos a la Psicología como una ciencia que se orienta, especialmente, hacia el tratamiento de la conducta o comportamiento humano, no podremos descartar su interés por el estudio de la comunicación, máxime si consideramos que el hombre pasa la mayor parte de su vida comunicándose con sus semejantes.

De esta forma, establecidos los dominios de esta ciencia, entre los que hay que mencionar el estudio de la comunicación, y advertidos de la importancia del intercambio comunicativo en un contexto de tanta actualidad como es la empresa, pasaremos ahora a delimitar qué enfoques, de procedencia psicológica, han tratado esta cuestión en los últimos años y cuál ha sido el planteamiento que, desde este punto de vista, ha recibido este fenómeno.

Así, con respecto a la delimitación establecida, hemos de subrayar los acercamientos realizados por parte de la Programación Neurolingüística, conocida como PNL, en tanto que escuela de pensamiento pragmático, así como diferentes planteamientos metodológicos que han sido elaborados para el abordaje de tal cuestión, de entre los cuales hemos de destacar el llamado *problem solving*².

El hecho de que limitemos nuestro estudio a estos dos enfoques precisamente hemos de justificarlo por la aplicabilidad que caracteriza a

² En concreto nos centraremos en las obras citadas a continuación: *La PNL aplicada a la negociación* de Chantal Selva y *Cómo vender mejor con la PNL* de Catherine Cudicio, en tanto que manuales representativos en la línea de la Programación Neurolingüística; y, por otro lado, la obra *Terapia estratégica para la empresa*, en donde los autores Giorgio Nardone, Roberta Mariotti, Roberta Milanese y Andrea Fiorenza, presentan su modelo comunicativo estratégico aplicado a las situaciones comunicativas que se viven en la empresa, al cual denominan como *problem solving*. Bien es verdad que esta denominación, dada su polisemia, puede llevar a confusiones con respecto a otro tipo de metodologías o estrategias aplicadas a la resolución de diversas situaciones que se dan en el contexto de la empresa. Esto ha obligado a los autores a realizar la siguiente aclaración:

“Por este motivo, parece indispensable aclarar que cuando hablamos de *problem solving* estratégico, nosotros nos referimos a un modelo particular de solución de problemas con una base epistemológica y lógica bien precisa y evolucionada, distinta de los otros modelos”. (Nardone *et al*, 2005: 13)

ambos, así como por la convergencia de los mismos en ciertos principios, teóricos y metodológicos, que descubren en ellos un origen común. De hecho, en sendos planteamientos podemos registrar su precedente más inmediato en la Escuela de Palo Alto y la concepción que ésta tiene de la Nueva Comunicación.

Así, estos principios por los que se rige la, también denominada, “Escuela Invisible” quedarán constatados mediante el análisis que llevaremos a cabo, seguidamente, de estas dos formas de abordar el fenómeno de la comunicación en la empresa.

1. *El estudio psicológico de la comunicación. Un enfoque estrictamente pragmático.*

Tal y como procede a una disciplina cuyo objeto de estudio se basa en el comportamiento humano, el planteamiento que se deriva de ella para el estudio de la comunicación, no cabe duda, estará regido por un interés inusitado hacia el “cómo” del proceso comunicativo en cuestión. De esta forma, y como cabe esperar, se insta hacia unos planteamientos de tipo práctico (*praxis*) que fundamentarán la orientación eminentemente pragmática³ de estos estudios. Así nos lo hacen ver los autores de estas obras. En primer lugar, reproduciremos una cita de Chantal Selva con el fin de esclarecer el modo como se plantea la PNL llevar a cabo el estudio de la negociación:

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

Por otra parte, la metodología del *problem solving* también remite a un estudio del proceso comunicativo, abordándolo desde el punto de vista del “como” y lo hace ver de la siguiente manera:

³ El término “Pragmática” lo empleamos en la acepción de “aplicada”, pues la Pragmática Lingüística, como sabemos, no se define por ser, necesariamente, aplicada a la solución de determinados problemas de comunicación, tal y como es el objeto de este artículo.

“Al *problem-solving* estratégico no le interesa conocer la verdad profunda y el porqué de las cosas, sino solamente «cómo» hacerlas funcionar del mejor modo posible. Su primera preocupación es la de adaptar el propio conocimiento a la «realidad» parcial que cada vez tiene que afrontar, poniendo a punto estrategias fundadas en los objetivos a alcanzar y en posición de adaptarse, paso a paso, a la evolución de la «realidad». (Nardone *et al*, 2005: 21)

Vemos, por lo tanto que, en ambos casos, se trata de establecer una metodología cuya aplicabilidad se orienta al funcionamiento, (conducta interna y/o externa), de los implicados en el proceso comunicativo⁴.

Asimismo, y dado el carácter inexorablemente pragmático por el que se rigen ambas líneas psicológicas, no puede sorprendernos su modo de plantear un estudio de la comunicación en la empresa basado, estrictamente, en la exposición de una serie de técnicas, estrategias y métodos que pretenden, mediante su aprendizaje y posterior puesta en práctica, hacer mejorar el proceso comunicativo y, consecuentemente, permitir alcanzar al comunicador en cuestión el éxito previsto⁵. Como vemos, se trata de un planteamiento especialmente incardinado a la actualización de unas habilidades pragmáticas adquiridas.

Además, no cabe duda de que este talante aplicado que es adquirido por la PNL y la metodología del *problem solving* tiene su fundamento en la teoría por la que se rige la Escuela de Palo Alto. Tengamos en cuenta que, concebida la comunicación como “la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”, en la teoría que rige la Nueva Comunicación se reconocen tres enfoques, de carácter eminentemente pragmático, como son el *principio de causalidad circular*, el *principio de totalidad* y el *principio de regulación*.

⁴ De hecho, para la Escuela de Palo Alto se pueden emplear como sinónimos los términos “conducta” y “comunicación”, siendo la ciencia que se encargará de su estudio la Pragmática.

⁵ Así nos lo hace ver Chantal Selva en su obra:

“Se advierte al lector, que encontrará aquí más un modelo de negociación que una aproximación teórica ya que la PNL se define como un modelo de comunicación y no una teoría de la comunicación. Se relaciona con el cómo y no con el por qué” (Selva, 1998: 14)

Así, en el Prefacio de la Segunda Edición Castellana de la obra *Teoría de la Comunicación Humana*⁶, el Doctor Carlos E. Sluzki, Director de la Mental Research Institute, nos hace ver lo siguiente con respecto al propósito de los autores de este libro Watzlawick, Beavin Bavelas y D. Jackson:

“Comenzar a estudiar los fenómenos de la comunicación humana desde el punto de vista pragmático significa para quien los explora no sólo la apertura de un campo fascinante sino la dura tarea de *desaprender* mucho de lo aprendido (...). Un interés y una dificultad adicional provienen del hecho de que los fenómenos de la comunicación humana presentan múltiples niveles de análisis, y el análisis de cualesquiera de ellos en forma aislada puede empobrecer notoriamente lo observado. Pero, por otra parte, de no hacerse así –restringiendo selectivamente los observables-, el monto de la información que se intercambia en toda situación de interacción humana es tan enorme que su estudio resultaría poco menos que imposible” (Watzlawick, 1991: 12-13).

De esta forma, y en tanto que nos parece la síntesis perfecta a la orientación pragmática de esta “Universidad Invisible”, como la denominaría Y. Wikin⁷, reproduciremos a continuación los cinco axiomas que, con respecto a la comunicación dejan ver los tres integrantes de esta Escuela. Como podremos observar, esta síntesis parte de unos presupuestos establecidos ya por Bateson, decano de esta Universidad tan especial, y que se centran en el reconocimiento de la comunicación desde el punto de vista holístico y, principalmente, fundamentado en un proceso de interacción. De hecho, no podemos hablar del nuevo concepto de comunicación por parte de la Escuela de Palo Alto, sin tener en cuenta el proceso de interacción,

⁶ Ésta es la traducción al español de un título en inglés tan representativo como *Pragmatics of Human Communication*.

⁷ A pesar de que dicha denominación aparezca en la página 29 de la obra de Y. Wikin *La Nueva Comunicación*, el propio autor reconoce que se trata de una expresión inventada por Derek J. de Solla Prince en su obra *Little Science, Big Science* y retomada por Diana Crane, en su obra *Invisible Colleges, Difusión of Knowledge in Scientific Communities*, para hablar de las redes de conexión que dominan una disciplina científica. Además, el propio Wikin advierte que él lo emplea para referirse a la Escuela de Palo Alto sin conservar la idea de poder y control que incluyen en ella estos dos sociólogos de las ciencias.

surgido del concepto de *cismogénesis*⁸ de Bateson, así como de la adopción de la teoría de la cibernética⁹ y la teoría general de los sistemas¹⁰ para explicar el proceso comunicativo, frente al modelo telegráfico de Shannon y Weaver. De este modo, y aceptada esa modalidad circular a la que responde el proceso comunicativo, se admite la incidencia del denominado *feedback* o retroacción.

Establecidos, pues, estos principios, la comunicación se admite en tanto que regida por los siguientes axiomas:

- 1) La imposibilidad de no comunicar. Del mismo modo que no es posible la “no- conducta” o el “no comportarse”, no puede aceptarse que podamos dejar de comunicar, puesto que se admite que toda conducta en una situación de interacción tiene valor de mensaje.

⁸ María José Lucerga Pérez en su artículo “Gregory Bateson: Lectura en clave semiótica de una aventura epistemológica del siglo XX” explica la perspectiva interactiva batesoniana, traducida al campo de la teoría de la comunicación, de la siguiente manera:

- “El objeto de interés no es en primera instancia el sujeto enunciator sino la constitución de patrones interactivos o lo que Bateson llama “contexto cualitativos de conducta”.
- En la constitución de dichos contextos, el tipo de relación que se establece es tanto el criterio definidor como el procedimiento organizador.
- La retroacción del contexto sobre los interlocutores tiene importantes consecuencias pragmáticas y semióticas, pues no sólo determina la conducta de éstos sino que marca igualmente su desarrollo como sujetos comunicativos” (Lucerga, 2003)

⁹ El proyecto de la cibernética tiene sus orígenes en la persona de Norbert Wiener, científico a quien le fue encargado el estudio del problema de la conducta de tiro de los cañones antiaéreos durante la Segunda Guerra Mundial, a partir de cuyo estudio reconoció el principio del *feedback*. De esta forma, hemos de decir que, junto al modelo de la cibernética surgiría otro, precisamente de un antiguo alumno de Wiener, Claude Shannon quien elaboraría la «teoría matemática de la comunicación» que se correspondería con un modelo comunicativo puramente lineal que se oponía al modelo circular (retroactivo) de Wiener. Tengamos en cuenta que Shannon trabajaría para la compañía *Bell Telephone*, de modo que su trabajo, como el de otros muchos ingenieros de telecomunicaciones, iban incardinados a la mejora del rendimiento del telégrafo, es decir, aumentar la velocidad de transmisión del mensaje, disminuir las pérdidas en el curso de la transmisión, determinar la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado, etc.

No obstante, bien es verdad, que Wiener no consideraría del todo factible la aplicación matemática de la cibernética en las ciencias humanas, aunque sí daba muestras de estar de acuerdo con la proyección de sus conceptos formales: “La clarificación conceptual de los aspectos formales de las relaciones sociales pueden aportar una contribución positiva a la ciencia de la sociedad” (Wiener, 1964: 88), haría ver el propio científico. Así, esta línea de estudio sería la continuada por Bateson y los miembros de la Escuela de Palo Alto.

¹⁰ Esta teoría tiene su procedencia en un grupo de investigación animado por el biólogo austrocanadiense Ludwig von Bertalanffy que desarrollaría un trabajo paralelo al de Wiener y la cibernética. Así, Bertalanffy y su grupo intentan construir una teoría general de los sistemas, de manera que se proponen “investigar los principios que se emplean para los sistemas en general, sin preocuparse de su naturaleza física, biológica o sociológica”. De esta forma, un sistema es definido como “un complejo de elementos en interacción, interacciones cuya naturaleza no es aleatoria”. (Bertalanffy, 1968: 31)

2) Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación. De esta forma se hace ver que una comunicación no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas. De esta manera, en cada intervención de un interlocutor, hay que tener en cuenta la incidencia de aspectos de carácter propiamente *referencial*, con aquellos otros que son de tipo *conativo*, de manera que los primeros transmiten los “datos” de la comunicación y, por su parte, los segundos hacen ver cómo debe entenderse dicha comunicación.

3) La *puntuación*¹¹ de la secuencia de hechos. A partir de la concepción de que la puntuación *organiza* los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha, se establece que, desde el punto de vista cultural, compartimos muchas convenciones de puntuación que, si bien no son ni más ni menos precisas que otras versiones de los mismos hechos, sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes.

4) Comunicación digital y analógica. Con esta distinción, se establece la diferenciación entre la comunicación de tipo verbal y la de tipo no verbal, respectivamente, las cuales se conciben de forma conjunta en su actualización. No obstante, podemos observar que se le concede una mayor importancia a la comunicación no verbal que la verbal, tal y como nos dejan ver los autores:

“Sugerimos que la comunicación analógica tiene sus raíces en períodos mucho más arcaicos de la evolución y, por lo tanto, encierra una validez mucho más general que el modo digital de la comunicación verbal relativamente reciente y mucho más abstracta” (Watzlawick, 1991: 63).

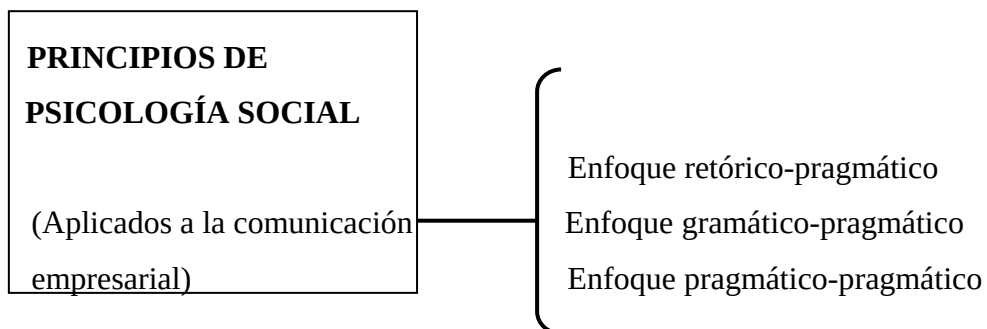
Asimismo se considera que el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica.

¹¹ El término inglés “punctuation” se traduce en esta obra por “puntuación”, si bien nos vemos en la obligación de aclarar que lo empleamos con el sentido de “pausa” o “acotación” del *continuum* conversacional y no en el sentido, al que primeramente lo vincularíamos, de “puntuación ortográfica” que lo relacionaría con la expresión escrita.

5) Interacción simétrica y complementaria. Esta distinción se hace corresponder con las relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En el primer caso, los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse *simétrica*. En el segundo caso, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, constituyendo un tipo distinto de gestalt que recibe el nombre de *complementaria*.

Así, tras la exposición de estos cinco axiomas en los que se sustenta esta “Nueva Comunicación”, como vemos de corte pragmático, los autores nos advierten de su carácter tentativo y de su heterogeneidad, puesto que “tienen su origen en observaciones muy variadas de los fenómenos de la comunicación” (Watzlawick, 1991: 71).

A partir, por lo tanto, de esta base teórica eminentemente pragmática, la metodología señalada por la PNL y el *problem solving* para el modo de análisis de la comunicación en la empresa, se ramifica en tres enfoques que se convertirán en el esquema fundamental de este estudio, a saber, el enfoque retórico-pragmático¹²; el enfoque gramático-pragmático y, por último, el que vamos a denominar como pragmático-pragmático. Así, el esquema que vamos a seguir se podría ilustrar de la siguiente manera:



¹² La convergencia entre la Retórica y la Psicología se reconoce ya en la *Retórica* de Aristóteles y en toda una tradición que llega hasta nuestros días. De esta forma, Kibédi Varga hace ver lo siguiente:

“...des Aristote, la rhétorique est inconcevable sans la connaissance de l’âme, qu’il s’agit de toucher et de persuader...Les aspects psychologiques de l’activité rhétorique mériteraient donc la même attention que celle que les aspects linguistiques et philosophiques ont depuis longtemps obtenue, notamment de la part des spécialistes de la stylistique et de l’argumentation” (Kibédi, 1987: 67)

1.1. Enfoque retórico-pragmático

Los tres aspectos fundamentales de la comunicación en la empresa que son abarcados por la metodología de la PNL y del *problem solving* y que cuentan con el citado enfoque son los que siguen:

- La finalidad eminentemente persuasiva de los diálogos empresariales.
- El empleo del lenguaje no verbal, *actio* para la Retórica.
- La integración de metáforas, símiles u otro tipo de tropos en los discursos, nivel de la *elocutio* retórica

1.1.1. La finalidad eminentemente persuasiva de los diálogos empresariales.

Así, si comenzamos por el análisis de la finalidad de este tipo de discursos, no resulta nimio que traigamos a colación este aspecto dentro del punto retórico- pragmático, si tenemos en cuenta que, precisamente, al tratar de la finalidad de un discurso nos situamos en la teoría propiamente pragmática; pero si, además, tenemos en cuenta que la finalidad que se persigue es la persuasión, no cabe duda que estamos frente a una tendencia teórica procedente de la tradición retórica¹³.

De esta forma, es continua la referencia, a lo largo de los libros que analizamos, a la obtención del éxito, (persuasión), pretendido por medio de la aplicación de estos métodos y técnicas que nos presentan estas dos líneas de procedencia psicológica. Así, y a modo de ejemplo, el manual de Catherine Cudicio nos hace ver este aspecto en las páginas introductorias

¹³ Esto es, precisamente, lo que nos hacen ver los autores del *problem solving* mediante la siguiente afirmación:

“En efecto, una comunicación estratégica se caracteriza por estar siempre orientada en dirección a un objetivo a alcanzar. El «persuasor» se propone guiar al otro para que asuma una posición particular que lo llevará a modificar la propia percepción –y por lo tanto la propia reacción – respecto a una realidad determinada (...)” (Nardone *et al*, 2005: 65).

Además, y como método para conseguir tal modificación, se trae a colación toda la tradición teórica de la Retórica, decantándose por la posición al respecto de los sofistas, frente a la tradición dialéctica clásica que deriva de Sócrates, Platón, Aristóteles o Descartes.

de su obra, mediante la aplicabilidad que tiene la metodología de la Programación Neurolingüística con respecto a las situaciones de venta:

“Cuando tenemos un objetivo preciso a alcanzar en una relación, las técnicas de la PNL cobran todo su valor. Uno de los terrenos de aplicación favoritos de la PNL es la venta, o en un sentido más amplio la persuasión (...) Cuando hablamos de venta, evocamos las situaciones de interacción donde uno de los interlocutores trata de convencer al otro (que no pide por lo general otra cosa que ser convencido, pese a que el vendedor suele creer lo contrario) de que se interese por lo que le propone, se trate de un producto, una idea o un servicio” (Cudicio, 1991: 13) (subrayado nuestro).

A pesar de que esta afirmación pueda suscitar ciertas contradicciones en relación con esa identificación expresa entre la persuasión y la venta, bien es verdad que en ella se pone de manifiesto que existe un vínculo muy fuerte en cuanto a la aplicación de las técnicas ofrecidas y, por otro lado, la obtención de la finalidad persuasiva en el proceso de la venta.

Asimismo, en la metodología del *problem solving* se pone en evidencia esta misma finalidad perseguida. De esa forma se considera que esta fase final del proceso de comunicación supone el paso desde un tipo de *comunicación inductiva* a la *comunicación impositiva*, correspondiéndole a ésta última la exposición de indicaciones concretas para el cambio. Así los autores traen a colación a Juliet para expresar la finalidad deseada de todo el proceso comunicativo llevado a cabo, en este caso, en el contexto mismo de la empresa:

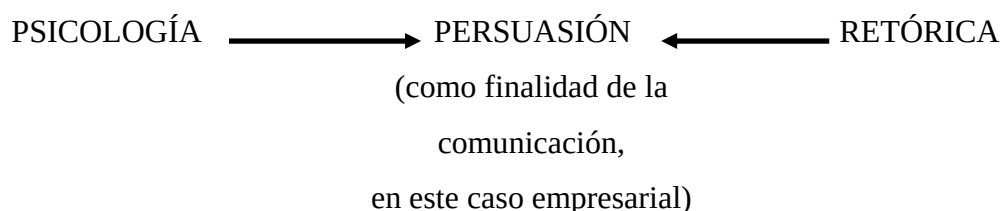
“Manipular¹⁴ al otro es hacer que desee hacer, por sí mismo y con ganas, lo que, en realidad, quiero que haga (...). Él piensa que decide voluntariamente, cuando soy yo quien lo dirige indirectamente. Dado que él mismo lo desea y tiende a ello, no

¹⁴ Son muchos los autores que se han tratado acerca del concepto de “manipular” de entre los cuales destaca Alfonso López Quintás y su obra *La revolución oculta. Manipulación del lenguaje y subversión de valores*, en donde se advierte sobre la necesidad de reconocer la maniobra de la manipulación, y a sus impulsores, así como la afección que ésta tiene en nuestro modo de vida actual.

tengo que forzarlo ni esforzarme para conseguirlo” (Julliet, 1996: 209)

Del mismo modo, a lo largo de toda la explicación de este método se tiene en cuenta a los intervinientes como “persuasor” y “persuadido”.

En realidad, no puede sorprendernos que, precisamente, desde un enfoque eminentemente psicológico se trate acerca de la persuasión, siendo éste un terreno de confluencia entre la Retórica y la Psicología¹⁵, y, por otro lado, el fin más pretendido en las comunicaciones empresariales. Esta confluencia de disciplinas la podríamos representar de la siguiente manera:



De hecho, José Antonio Hernández Guerrero y María del Carmen García Tejera nos desvelan esta interrelación con afirmaciones como las que siguen:

“La base teórica de esta reflexión está constituida por tres principios: la Retórica es una asignatura pluri e interdisciplinar; la Psicología constituye el epicentro de las Ciencias Humanas y el fundamento de la Retórica, y, finalmente, el ser humano es lenguaje: el alma del hombre es la palabra” (Hernández *et al* 2004: 41)

¹⁵ Presentamos, al respecto, las palabras de Isabel Paraíso en su artículo “Psicoanálisis y Retórica” en donde se nos representa la persuasión como integrada por elementos racionales e irracionales:

“De entrada, diríamos que la persuasión está integrada por elementos racionales (convicción mediante el razonamiento), pero también por elementos irracionales: lo que podemos llamar la «seducción» del oyente por parte del orador (no en vano un tercer significado de la palabra es precisamente «seducción», «fascinación»). Todo ello, por supuesto, dentro de los límites de «tò prépon» (*aptum*), lo adecuado a las circunstancias” (Paraíso, 1994: 295)

y, a tenor de estas afirmaciones, más adelante, expondrán lo siguiente los autores:

“La consecuencia lógica será que la Retórica debe incluir el estudio del control de las emociones del orador y de los oyentes, la comprensión científica de los aspectos irracionales del psiquismo, el análisis de los mecanismos de la emoción, la identificación de las raíces de la torpeza y el malestar emocional y un inventario de los procedimientos para vencerlos” (Hernández *et al* 2004: 46)

No obstante, bien es verdad que esta interconexión e interdisciplinariedad que estamos admitiendo con estas citas, es algo que no se admite como un descubrimiento actual¹⁶ sino que, antes bien, ya en la tradición retórica de la Antigüedad Clásica se reconocía la importancia de ciertos resortes psicológicos en cuanto a la pretendida persuasión del orador, aspecto éste que ha sido estudiado por Antonio López Eire, y que nos lo hace ver de la siguiente manera:

“Pero mucho más interesante que la invención misma de la retórica por parte de los antiguos griegos, que fue ya de por sí una maravilla que abrió el camino al humanismo de la ciencia, es el descubrimiento que seguidamente los mismos helenos hicieron de dos facultades del lenguaje, la facultad poética o productora de mundos verbales y la psicagógica o seductora de las almas y las voluntades” (López, 2000: 15)

Y es que, en realidad, no podemos olvidar el poder taumatúrgico y mágico que, desde el punto de vista de los rétores clásicos, tenía la palabra, lo cual sería ensalzado por algunos, como Gorgias, y denunciado por otros, como Platón¹⁷.

¹⁶ El reconocimiento de esta tradición ya es aludida por Hernández Guerrero y García Tejera de la siguiente manera: “La Retórica es una disciplina eminentemente psicológica. Esta naturaleza está confirmada, además, por la tradición clásica y por el pensamiento moderno” (Hernández *et al* 2004: 41).

¹⁷ Así nos lo hace ver, entre otros, López Eire, en otra de sus obras y mediante la siguiente cita:

1.1.2. El empleo del lenguaje no verbal, *actio* para la Retórica

Pasaremos ahora a considerar el segundo aspecto de los destacados más arriba, a saber, el relativo a la comunicación no verbal y su constante apelación en las metodologías a las que estamos dedicando este estudio.

No cabe duda de que la importancia concedida a este aspecto también hunde sus raíces en la teoría mantenida por la Escuela de Palo Alto, en tanto que precedente más inmediato. Tengamos en cuenta que será, precisamente, desde el seno mismo de sus planteamientos de donde surjan importantes contribuciones al respecto como los estudios de proxémica de Hall, la teoría formulada por Birdwhistell para quien dos terceras partes de la comunicación personal no se verbaliza, o Goffman, autor del concepto de “dialecto corporal” o “dialecto del compromiso” que se exteriorizaría por medio de recursos como el vestido, la postura, la expresión del rostro y la actividad instrumental¹⁸.

Así, la importancia de la comunicación no verbal en la metodología de la PNL es tal y tan reconocida, que no debe de sorprendernos que nos encontremos con afirmaciones como la expuesta por Chantal Selva¹⁹:

“El método de negociación que nos proporciona la PNL propone entonces comunicar prioritariamente a nivel de lo no verbal a fin de dar un apoyo sólido a la expresión de lo verbal. El impacto de las palabras que empleamos es firme o inseguro para nuestro lenguaje corporal, el cual se nos escapa” (Selva 1998: 46-47)

“El discurso retórico tiene, según este sofista de Leontinos, el mismo poder de arrastre de almas que la poesía, que, en su opinión, no es más que discurso sometido a metro, es decir, a una especial recurrencia externa basada en la secuencia de sílabas breves y largas. Pero tan psicagógica, tan cautivadora de los espíritus y extraviadora de las mentes es la poesía como el discurso retórico, o sea, un discurso en prosa bien elaborado con fines persuasivos, es decir, seductores de almas (...) Justamente aquí radicaba la causa por la que Platón desconfía en un principio y terminó luego atacando abiertamente a la Retórica. El argumento-discurso, el *logos*, dotado innegablemente de fuerza psicagógica o arrastradora de almas, puede ser medicina o veneno” (Eire, 1995: 22, 23)

¹⁸ Para una ampliación y mejor conocimiento de dichas teorías remitimos a: Hall, 1968; Birdwhistell, 1970 y Goffman, 1963.

¹⁹ Recordemos al respecto cómo la teoría de la Escuela de Palo Alto también incidía mayoritariamente en la comunicación de tipo analógica frente a la de tipo digital.

Bajo este principio, la observación de las expresiones no verbales de nuestro interlocutor, así como la adaptación de nuestro modo de expresarnos a este nivel, se considerará como algo esencial e, incluso, imprescindible para la obtención del éxito perseguido. De esta forma, la observación se convertirá en una actividad imprescindible en el transcurso del proceso comunicativo. De hecho, se insta al inicio mismo de la conversación a tener en cuenta las expresiones no verbales que lleva a cabo nuestro interlocutor con la finalidad de reproducirlas nosotros mismos y, consecuentemente, establecer, desde el inicio, una zona común, compartida, de confianza mutua que se habrá de mantener a lo largo de todo el proceso para asegurar el éxito. Con esta finalidad, se establecen dos conceptos propios de la Programación Neurolingüística como son el de *calibración* y el de *sincronización*, que nos vienen definidos en la obra de Chantal Selva, ambos conjuntamente, de la siguiente manera:

“...en principio debemos observar todo lo que es observable, utilizar nuestro sentido de la observación como si fuera 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)

No obstante, y a pesar de que se considere como imprescindible el empleo de esta metodología de la sincronización y el calibrado al inicio de la conversación, bien es verdad que es recomendable que se tenga en cuenta su empleo y recurso a lo largo de todo el proceso comunicativo con la intención de alcanzar, de este modo, una “zona” común y compartida con el interlocutor y, consecuentemente, una situación de confianza, imprescindible para llegar a la obtención del éxito perseguido.

Esta misma recomendación inicial nos la encontramos en la metodología del llamado *problem solving*, denominada como “calcado comunicativo” y en tanto que paso previo a la “conversación estratégica”;

recomendación ésta que comentaremos en estos momentos por ser coincidente con la promulgada por la Programación Neurolingüística, a pesar de que más tarde volveremos sobre otras sugerencias realizadas por el método del *problem solving* en relación con la expresión no verbal.

En este caso, la imitación y adaptación de las expresiones no verbales de nuestro interlocutor reconocen su antecedente en la Escuela de Palo Alto:

“La regla comunicativa principal, que ha caracterizado todos los enfoques de tipo estratégico a partir del trabajo de Milton Erickson²⁰, consiste en «observar, aprender y utilizar el lenguaje del cliente». Esta técnica, definida por Bandler y Grinder²¹ como «técnica del calcado», se basa en la utilización del lenguaje y de las modalidades representacionales de nuestro interlocutor con el fin de entrar en sintonía con sus modalidades de percepción de la realidad, crear un clima de sugestión positiva y así reducir notablemente su resistencia al cambio”. (Nardone *et al*, 2005: 68)

No obstante, y al igual que ocurriese con la metodología diseñada por la Programación Neurolingüística, se recomienda el empleo del lenguaje no verbal en otras situaciones, durante el transcurso del proceso comunicativo, como por ejemplo para dar paso a la intervención de nuestro interlocutor, al que se le inducirá a tomar la palabra por medio de algún tipo de guiño o señal, así como en el desarrollo de la conversación de tal manera que éste pueda reconocerse comprendido y correspondido por el orador, en este caso en proceso de escucha.

²⁰ En Erickson, 1980. Como sabemos, Milton H. Erickson fue un médico estadounidense, innovador y pionero en las técnicas de hipnosis aplicadas a la psicoterapia. Colaboró con el grupo de Palo Alto, en particular contribuyó en el proyecto de estudio sobre la comunicación que dirigió Bateson, durante los años cincuenta y sesenta.

²¹ En Bandler *et al*, 1975. Richard Badler y John Grinder, propusieron en 1973 una serie de principios donde decían básicamente que la mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre el cuerpo y la conducta del individuo. De hecho, ellos se dedicaron a observar detenidamente y reproducir la conducta (posturas, gestos, representaciones internas, actitud, etc) de tres terapeutas especialmente elegidos por la excelencia de sus resultados, que fueron Fritz Perls (fundador de la Terapia Gestáltica), Milton Erickson (refundador de la hipnosis, a la cual llevó a escalas muy altas de eficacia) y Virginia Satir (terapeuta familiar). Todas estas investigaciones se llevaron a cabo en la Escuela de Palo Alto. Hemos de destacar también que de estos dos autores es de donde procede el nombre y la idea original de la Programación Neurolingüística.

Asimismo, y además de la observación inicial a la que se insta por medio de estos procedimientos de “calcado comunicativo”, según la denominación propuesta por la metodología del *problem solving* y “calibrado”, en términos de la PNL, ésta última sugiere que durante el transcurso de la comunicación tengamos en consideración el tipo de “sistema de representación sensorial” de nuestro interlocutor. Este aspecto, original y de enorme importancia para esta corriente de pensamiento, se define como el modo en que nosotros, predominantemente y desde un punto de vista sensorial, percibimos nuestro entorno. Esto, sin duda alguna, contribuirá a formar nuestra percepción del mundo o “mapa” de la realidad²².

Con este fin, habremos de adivinar el tipo de sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor, en ese momento preciso, mediante dos procedimientos, a saber, las claves visuales y la selección de palabras. Con respecto al primer criterio se considera muy importante la observación de los llamados “micromovimientos involuntarios de los ojos”, que nos informan sobre el canal sensorial del pensamiento de nuestro interlocutor y su sistema de representación sensorial.

De esta forma, en la mayoría de los manuales referidos a las técnicas de la PNL, se nos ofrece la siguiente distribución de movimientos oculares:

Claves visuales:

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

Claves auditivas:

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

²² Este concepto es definido por Catherine Cudicio de la siguiente manera “...es una representación constituida por un conjunto de datos que se utilizan tanto para aprender como para transmitir conocimientos y evaluar rendimientos en el campo del aprendizaje y de la adquisición” (Cudicio, 1991: 24). En realidad, esta denominación de “mapa”, según se nos indica en muchos manuales relativos a la PNL procede del autor Korzybski quien, en su *Semántica general*, hace ver que “El mapa no es el territorio”, alusión metafórica ésta que remite a la abstracción del lenguaje, que sería retomada, más tarde, por la Programación Neurolingüística y, anteriormente, por Bateson y la Escuela de Palo Alto. Nosotros abordaremos más adelante esta cuestión sobre la abstracción del lenguaje.

Claves kinestésicas:

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

Lo importante, por lo tanto, es el reconocimiento de la aparición dominante de una clave, porque ésta nos informa sobre el sistema de representación sensorial dominante; es decir, si se trata de una persona que accede a la realidad de una forma visual, auditiva o kinestésicamente. Y, por otra parte, también hay que observar con atención las secuencias recurrentes de dichas claves que, esta vez, dan testimonio de la forma de procesar o canalizar los pensamientos por parte de esa persona, es decir, si se trata de una persona que piensa visualmente; piensa utilizando sonidos, o bien, lo hace poniendo en marcha sensaciones táctiles, olfativas, gustativas, sensaciones interiores o emociones.

Con respecto al segundo criterio, la selección de palabras, se hace ver que existe un vínculo muy fuerte entre el sistema de representación dominante y la nota referencial de los términos empleados en un momento determinado de la conversación. De esta forma, no se han de pasar por alto las siguientes asociaciones:

- Persona que tiene una dominante visual, empleo de enunciados como:

“Ves, está claro para mí”; “Tu idea es demasiado vaga o luminosa”; “Tu propuesta me abre horizontes, inesperados de brillantes expectativas”; “Las cosas están claras entre nosotros, no podíamos quedar en esa confusión”.

- Persona que tiene una dominante auditiva, empleo de enunciados como:

“Eso no me dice nada”; “Escúcheme bien”; “Oigo bien lo que usted me dice”; “¿Qué entiende usted por eso?”: “Su propuesta me interpela”; “Eso suena bien”; “De acuerdo”; “¿Qué canción es esa?”.

- Persona que tiene una dominante kinestésica, empleo de enunciados como:

“Capto tu idea porque es concreta, sólida, fiable, firme o sensible”; “Tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir”; “No me cae bien lo que usted me propone”; “Usted me alivia de una preocupación”; “Guardo el asunto bajo la manga”; “Confío mantener el contacto con usted”, etc²³.

La importancia de tener en cuenta el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor se revela como decisiva a la hora de llevar a cabo nuestro discurso, puesto que en base a él habremos de proceder, seleccionando los aspectos pertinentes, tanto en nuestra expresión verbal como en nuestra expresión no verbal, es decir, posturas, gestos o distancias establecidas con nuestro interlocutor. Además, el hecho de que traigamos a colación esta cuestión del sistema de representación sensorial en este aparte, dedicado a la expresión no verbal, se debe a que éste se manifiesta mediante recursos precisamente no verbales, así como por la razón de que la PNL exija que se lleve a cabo la sincronización con nuestro interlocutor según su propio sistema de representación sensorial.

Por su parte, la metodología del *problem solving* considera primordial la expresión no verbal durante los momentos previos al establecimiento de la expresión verbal propiamente dicha, en tanto que será en estos instantes en los que se desarrolle la percepción de esa “primera impresión” que desarrollará un papel fundamental a lo largo de todo el proceso comunicativo. Así nos lo hacen ver los autores que promueven este método:

“Se trata de impresiones que se crean a nivel perceptivo y emotivo, no del todo conscientes, y que son capaces de influenciar fuertemente toda la interacción sucesiva, porque sobre la estela de estas sutiles percepciones se estructuran creencias propias y verdaderas que, una vez formadas, resulta difícil modificar” (Nardone et al, 2005: 52-54)

Estas impresiones, por lo tanto, se hacen depender de dos tipos de comunicaciones, por un lado, la *comunicación no verbal estática*, compuesta de factores estrechamente ligados a nuestra apariencia estética, tales como el peinado, el maquillaje, la barba, el estilo que utilizamos al vestir, los

²³ Todos estos enunciados que hemos referido a modo de ejemplo, han sido extraídos de la obra de Chantal Selva *La PNL aplicada a la negociación*, páginas 52,53 y 54.

complementos que llevamos (gafas, reloj, joyas), etc. y, por otro lado, la *comunicación no verbal dinámica*, que la conforman todos aquellos elementos no verbales que preceden a la comunicación de tipo verbal, para después acompañarla en el curso de toda la interacción²⁴. Se trata de la mirada y el contacto ocular; la postura, la gestión del espacio, los gestos; la mímica facial o los aspectos paralingüísticos.

El hecho de que se lleve a cabo el tratamiento de estos aspectos relativos a la comunicación o expresión no verbal en este punto dedicado a un enfoque retórico-pragmático, se justifica si tenemos en consideración que una de las *partis artis* que se distinguen en la tradición retórica es, precisamente, la dedicada a la *actio*²⁵.

Asimismo, el dominio que sobre ésta pueden tener planteamientos propiamente pragmáticos nos lo hacen ver teóricos como Albaladejo Mayordomo en citas como la que sigue:

“La *actio* es una operación que aparece vinculada con la pragmática por ser la que permite la comunicación efectiva del texto retórico, lo cual la sitúa directamente en el ámbito pragmático del hecho retórico (...) Con la *actio*, en lo que tiene de comunicación del texto retórico, se proyectan hacia una estructura directamente pragmática los resultados de las operaciones de *inventio*, *dispositio* y *elocutio*, las estructuras semánticas y sintácticas del discurso retórico” (Albaladejo, 1991: 173).

En lo que concierne a la posible controversia existente en cuanto a la índole propiamente textual de la *actio*, frente a la poca duda que ofrecen al

²⁴ Bien es verdad que, al modo como lo hiciese la Escuela de Palo Alto, se concibe a la expresión no verbal y la expresión verbal de una forma conjunta. Así nos lo hacen ver los autores de esta obra con citas como la que sigue:

“Por comodidad expositiva analizaremos estos factores de manera separada, pero recordando que la primera impresión es el resultado de todo un conjunto, es decir, de una Gestalt unitaria en la cual el todo será siempre y en todos los casos más que la suma de las partes individuales que la componen” (Nardone *et al* 2005: 57)

²⁵ A pesar de las controversias existentes con respecto a la denominación de esta operación retórica, oscilando entre *pronuntiatio* y *actio*, nos quedamos con la conclusión a la que llega Quintiliano al respecto, puesto que tras reconocer que Cicerón había establecido una distinción entre ellas, hace ver que “se puede usar ambas denominaciones indiferentemente”(XI, 3, 1-2).

respecto el resto de operaciones retóricas, nos dice lo siguiente Albaladejo Mayordomo:

“El que sea una operación de actualización de un texto previamente construido le proporciona necesariamente una armazón pragmática de índole textual en virtud de la cual el orador adapta su realización de esta operación a cada una de las partes del discurso y en todo momento se mueve sobre la base de que la expresión lingüística que está emitiendo es un texto y posee una organización codificada”. (Albaladejo, 1991: 173-174).

Con todo, y a pesar de tales reconocimientos por parte de estos grandes teóricos actuales, hemos de advertir que esta operación retórica ha sido, durante mucho tiempo, ignorada y olvidada por toda una tradición de autores retóricos²⁶. De esta forma nos hace ver Albaladejo Mayordomo que, entre los autores clásicos que más han tratado acerca de esta cuestión, han sobresalido Cicerón, Quintiliano o el autor de la obra *Rhetorica ad Herennium*. Otros menos destacados han sido Fortunaciano, Sulpicio Víctor o Marciano Capella²⁷.

Así, la anónima obra *Rhetorica ad Herennium* encuentra la causa de esta desatención hacia la *actio*, durante la época clásica, en el hecho de ser considerada como propia de los sentidos por lo que, consecuentemente, resultaba desfavorecida por la elaboración y el conocimiento de una técnica primordialmente centrada en el texto, con un planteamiento próximo al de la *Retórica* de Aristóteles²⁸.

²⁶ Este aspecto no pasa desapercibido para David Pujante quien, en su obra *El hijo de la persuasión. Quintiliano y el estatuto retórico* nos hace ver lo siguiente con respecto a la *actio*: “Es la clave del éxito y uno de los puntales de la Retórica, oculto incluso por los propios tratados de Retórica, como si fuera la parte más oscura y vergonzante” (Pujante, 1999: 284).

²⁷ El predominio de autores clásicos que han tenido en consideración las cuestiones relativas a la *actio*, consideramos que también se debe al consabido predominio e importancia que, durante esta época, tuvo el teatro, puesto que en ambos casos se tiene en cuenta el espectáculo, la declamación y la influencia sensitiva a la que están orientadas.

²⁸ Albaladejo Mayordomo en la citada obra, justifica el escaso tratamiento de la *actio* por parte de la Retórica clásica de la siguiente manera:

“Como la *memoria*, la *actio* no recibió de la Retórica clásica una atención comparable a la que los tratadistas prestaron al bloque fundamental de la *inventio*, *dispositio* y *elocutio*; el ser una operación que había de ser activada, al igual que la *memoria*, después de que el texto retórico estuviera construido, la situaba en una posición final de necesidad obvia o sobreentendida” (Albaladejo, 1991: 169-170)

Después de la época clásica, la *actio* continuó sumida en la ignorancia, situación ésta que se daría durante la Edad Media. En este caso, la justificación de esa desatención la encuentra Chico Rico en la siguiente razón:

“Con el auge de las *artes dictaminis*, la comunicación retórico-argumentativa comenzó a sufrir el trasvase del eje acústico-momentáneo al eje visivo-estable, con la consecuencia que ello supuso con respecto a la parcial desintegración del esquema retórico de la producción y de la recepción textual”
(Chico Rico, 1988: 112-113)

No obstante, y en una época anterior a la recuperación que la *actio* está teniendo actualmente, (como sabemos revivida bajo la protección de la teoría pragmática), durante los siglos XVI y XVII ésta volvería a ser proclamada, en este caso, bajo la forma de la Retórica Sagrada en los tratados de predicación del Siglo de Oro, y con la finalidad de conseguir la efectividad del sermón, que es presentado a los oyentes con la potenciación que suponen la voz y los gestos.

Así, y volviendo a los planteamientos clásicos sobre la *actio*, destacaremos el tratamiento que de ella haría el gran rétor Quintiliano, en su libro XI de su *Instituto Oratoria* quien orientaría sus recomendaciones al respecto bajo la protección de la importante aportación del *aptum* y haciendo ver al orador que, también en esta operación retórica, ha de mantener la ética y el carácter moral recomendado para la elaboración de su discurso y, por ende, en el resto de fases.

De esta forma, a la *actio* se la vincula con el oficio del orador que se especifica en el *movere* y se destacan, al respecto, tres centros de interés, a saber, 1) el estudio de la voz (sus dos características: el volumen y la calidad; la distinción entre cantante y orador, siendo el *cantus obscurior* el propio del orador); 2) el estudio del gesto (habla de la cabeza, de la fisonomía –los ojos, las cejas, las narices, los labios, etc, a continuación de los gestos de las manos, clasificándolos, y finalmente de los gestos prohibidos); 3) el estudio de la toga (donde muestra su tradicionalismo en el vestir que considera apropiado para el orador).

Con todo, Quintiliano hace ver la necesidad de adaptar todos estos elementos de la *actio* al propio carácter del orador y no sólo con respecto a los preceptos generales: “Quare norit se quisque, nec tantum ex communibus praeceptis, sed etiam ex natura sua capiat consilium formandae actionis” (XI.3.180).

De esta forma, la aplicabilidad de las recomendaciones realizadas por Quintiliano al respecto se deja ver con la actualización que de ellas hacen grandes teóricos como Ortega Carmona en su obra *El arte de negociar. Retórica comercial*, en donde nos encontramos con una adaptación de muchas de las sugerencias de Quintiliano con respecto a la situación que requieren las negociaciones propiamente empresariales.

De esta forma, Ortega Carmona admite la siguiente función con respecto a la Cinésica:

“Su aplicación justa y oportuna potencia la personalidad y traza un arco de relación importantísimo. Lógico es que tenga uso decisivo en el diálogo entre negociadores con las personas a quienes se dirigen ofertas o con las que se establecen contactos comerciales” (Ortega, 2005: 323)

1.1.3. La integración de las metáforas, símiles u otro tipo de tropos en los discursos, nivel de la *elocutio* retórica

Llegamos así al tratamiento de la última cuestión subrayada con anterioridad, esto es, a las cuestiones relativas a la *elocutio* que son tenidas en cuenta en las obras que estamos estudiando, y en tanto que es recomendado su empleo en las situaciones de comunicación empresarial. Al respecto se hace de obligada atención los aspectos relativos a la metáfora²⁹,

²⁹ Este predominio con respecto al recurso de la metáfora puede tener sus antecedentes en Bateson quien inauguraría el llamado método abductivo, que insta a un tipo de razonamiento por analogía. De este modo, se pretenden establecer relaciones entre hechos, a veces muy alejados, con la finalidad de deducir la forma en que nosotros aprehendemos el mundo, lo que Bateson denomina como “epistemología”, con e minúscula. Esta metodología queda explicitada en la obra *La Escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*, de la siguiente manera: “después de haber puesto en evidencia una cierta estructura relacional que explica la evolución de un fenómeno, se buscan otros fenómenos que revelen el mismo tipo de estructura” (Wittezaele et al, 1994: 48).

reconocida ésta como el tropo de mayor rentabilidad y eficacia para la expresión de este tipo de discursos.

De esta forma, son tres las funciones primordiales que son subrayadas en lo concerniente a su empleo, a saber:

- La expresión indirecta de nuestra intención persuasora, reconocida por el *problem solving*.
- Conseguir el fin del bloqueo de nuestro interlocutor y, por ende, la consecución de su decisión según nuestros propios intereses, tal y como deja ver la PNL.
- Conseguir un ámbito de “imprecisión” e “inconcreción” en el discurso de manera que, al ser completadas por nuestro interlocutor todas esas zonas “oscuras”, logremos que éste sea persuadido a pesar de que, en este caso, él quede convencido de haber llegado a tales conclusiones por iniciativa propia y no siendo especialmente inducido por nosotros. Esta finalidad se muestra coincidente en ambas metodologías psicológicas.

Todo esto queda plasmado en los manuales que estamos tratando de la forma en que lo vamos a ver a continuación.

Comenzaremos por mostrar ese carácter de manipulación disminuida que se adhiere al empleo indirecto de una proposición. Así, y en cuanto a la enumeración de técnicas como los aforismos, las anécdotas, las historias o las metáforas, nos dicen los autores del método *problem solving* lo siguiente:

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

Por su parte, la Programación Neurolingüística aplicada a la negociación, y en relación con la función de desbloqueo, define la metáfora como “llamada abierta cuando debe encontrarse la solución y estimula, estimula la creatividad en la búsqueda de una salida; es cerrada cuando

sugiere la solución e incita a adherirse a ella” (Selva, 1998: 134). De esta forma, a esta técnica especialmente orientada a la capacidad emotiva, imaginativa e intuitiva de las personas se le reconocen las siguientes funciones:

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

Finalmente, y siendo éste un punto coincidente entre la PNL y la metodología del *problem solving*, hemos de destacar la función de la metáfora reconocida en tanto que supone implicación (intelectiva y, consecuentemente, subjetiva) de nuestro interlocutor, dado el carácter de imprecisión al que evoca su empleo. Así, la Programación Neurolingüística, integrándola dentro del llamado Milton Model³⁰, junto a otros recursos muy próximos a ella como la comparación, el marco del “como si” o las historias y aforismos, recomienda su empleo en tanto que:

“sirve para darle al cliente la impresión de que es él quien decide. Actúan delimitando voluntariamente 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).

Esta misma función, por lo tanto, será la subrayada por Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza, haciéndonoslo ver de la siguiente manera³¹:

³⁰ Se trata de un modelo presentado por Richard Bardler y Hohn Grinder en su obra *Trance Formation*, en donde se establece un “código del lenguaje de la persuasión” (Cudicio, 1991: 137) a partir de la práctica de Milton Erickson

³¹ Tengamos en cuenta que, junto a la metáfora descriptiva, se cita el empleo de preguntas discriminantes-interventoras y paráfrasis reestructuradoras, todo ello con la finalidad de crear una modalidad comunicativa verbal reconocida como “inductiva”, ya que hace que “el otro llegue al descubrimiento de una determinada realidad teniendo la sensación de que llega solo y de ser hábilmente conducido” (Nardone *et al* 2005: 76). Se establece, por lo tanto, una gran diferencia entre este tipo de comunicación y la conocida

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

Como vemos, se hace un especial hincapié en el recurso de la metáfora, en tanto que tropo más frecuente y hermoso, o, como lo define Pujante “el tropo más destacado, el tropo por antonomasia” (Pujante, 1999:196), aunque, bien es verdad, también se alude, de un modo más vacilante, junto a la metáfora a otros recursos retóricos como el aforismo, la historia, las anécdotas, las comparaciones, o el marco del “como si”, todos ellos bastante cercanos al procedimiento por el que se distingue la metáfora.

Asimismo, cabe destacar que, entre todas las funciones que se le han otorgado al empleo de la metáfora, (y que acabamos de enumerar), a pesar de su variedad, no cabe duda que todas ellas se reducen, en este contexto, a una única e importante función, a saber, la persuasión. Este hecho no nos ha de parecer excesivamente novedoso si tenemos en cuenta que ya Quintiliano vehicularía hacia dicho tropo la labor designada, tal y como nos lo hace ver Pujante:

“La finalidad de la metáfora en el discurso retórico pasa por tres puntos: mover, caracterizar, hacer evidente. «Nam tralatio permouendis animis plerumque et signandis rebus ac sub oculos subiciendis reperta est» (VIII. 6.19). En primer lugar ha sido inventada para mover los espíritus (aspecto emocional relacionado con las pasiones, no con el deleite; un vector más en la suma de fuerzas persuasivas). En segundo, para caracterizar las cosas, para darles relieve (otra característica en pro de la utilidad, tampoco del deleite). Y en tercer lugar, para que lo que decimos se haga evidente a nuestros ojos, para que se vea (esta

como “verbal impositiva”, la cual supone “la proposición de indicaciones concretas de cambio” (Nardone *et al*, 2005: 78).

última finalidad también redundando en beneficio de la persuasión, pues hace imagen de la palabra) (Pujante, 1999: 207).

Como podemos observar a tenor de esta descripción realizada el empleo de la metáfora no está, única y exclusivamente, adherida al fin del *ornatus*, puesto que ya los grandes teóricos clásicos, como Quintiliano, encontraron en su empleo otras finalidades como es la de la persuasión, de extrema utilidad en el contexto empresarial.

1.2. *Perspectiva gramático- pragmática*

Si bien en este caso vamos a tratar cuestiones propiamente gramaticales y, consecuentemente, adheridas al estudio de la lengua desde un punto de vista interno e “inamovible”, hemos de advertir que nuestra investigación se va a centrar en el tratamiento de la Semántica, único aspecto éste que es el tratado por estos manuales cuyo contenido está expresamente orientado al estudio sobre la comunicación en la empresa y que derivan de planteamientos propiamente psicológico-pragmáticos.

Se hace, por lo tanto, obligatorio que advirtamos la posición tan discutida y desconcertante que ocupa la disciplina de la Semántica entre los estudios gramaticales y los estudios de raigambre estrictamente pragmática, máxime si tenemos en consideración que, al estudio al que se dirigen los citados manuales es al ámbito de la connotación, en tanto que significado personal, individual y subjetivo que se le da a un término³². Se trata, por ende, de una dotación de significado que depende del empleo, de la actualización que se haga del término en cuestión³³.

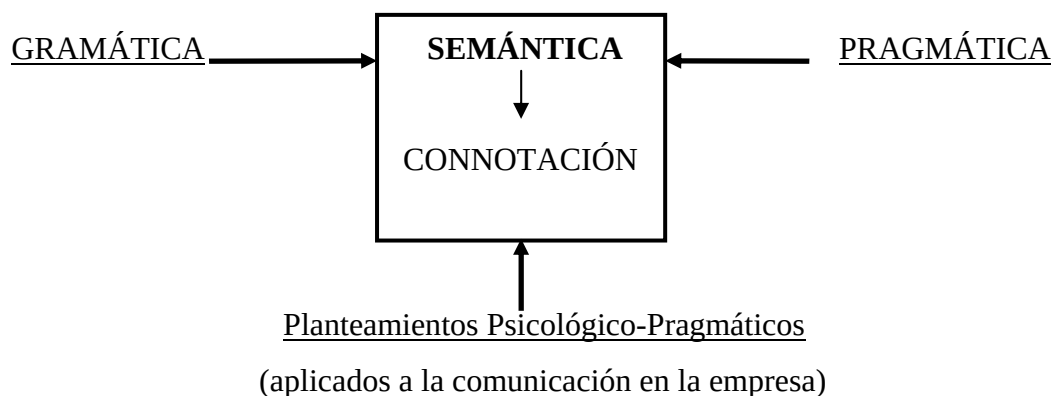
³² A pesar de que, entre otros teóricos, Kerbrat Orecchioni en su obra *Connotación* ponga en duda que el binomio denotación/connotación, pueda corresponderse, de un modo íntegro, con el de lengua/habla, respectivamente, nosotros consideramos que tal vinculación podría admitirse y podría, consecuentemente, considerarse válida.

³³ A estas mismas conclusiones llegan, entre otros, Roland Barthes o Richards, lo cual ponen de manifiesto en citas como las que recogemos a continuación, a modo de ejemplo. Así Barthes dirá lo siguiente:

“El porvenir pertenece sin duda a una lingüística de la connotación, pues a partir del sistema primario que le brinda el lenguaje humano, la sociedad desarrolla sin cesar sistemas de sentidos secundarios, y esta elaboración, manifiesta o enmascarada, racionalizada se encuentra muy cerca de una verdadera antropología histórica” (Barthes, 1970)

Por su parte, Richards hace la siguiente apreciación al respecto: “...por estudiar cómo funciona [una lengua], quiero decir estudiar los tipos de significado que el lenguaje

La complejidad que supone este planteamiento de influencias mutuas entre disciplinas y áreas puede prestarse a una mayor clarificación si atendemos al siguiente esquema:



Como vamos a comprobar, la Semántica, según el tratamiento que se le concede por parte de estas teorías, se convierte en materia de estudio de la Psicología, haciendo ver que la Lingüística adopta una extensión que le confiere un “barniz” interdisciplinar y la hace objeto de otros acercamientos científicos que aprecian, como éste es el caso, la confluencia de aspectos de carácter subjetivo.

No obstante, no podemos estimar como original el tratamiento de estas cuestiones propiamente semánticas por parte de la Programación Neurolingüística o de la metodología del *problem solving*, si tenemos en cuenta la aportación de, entre otros, Castilla del Pino que, en calidad de psiquiatra profesional, ha tratado también tales planteamientos relativos al significado del léxico, igualmente desde una perspectiva pragmática. De esta forma, Castilla del Pino nos define el significado de la siguiente manera, a partir de la teoría establecida por Quine³⁴:

maneja, la conexión entre uno y otro, su interferencia; en resumen, la psicología de la situación de habla” (Richards, 1967).

Bien es verdad que son muchos los ejemplos que podríamos citar para mostrar el carácter propiamente pragmático de la Semántica, (en oposición a su estatus estrictamente gramatical), si bien hemos seleccionado los anteriores por parecernos más representativos.

³⁴ La proximidad de los planteamientos semánticos que nos presenta Del Pino son muy próximos a la concepción semántica, holística, de Quine, la cual se deja traslucir en algunas citas como las que siguen:

“Conocer una palabra tiene dos aspectos: Un aspecto consiste en estar familiarizado con su sonido y ser capaz de reproducirlo (...) el otro aspecto, el aspecto semántico, consiste en saber como usar la palabra (...) cada uno de

“Significado de un signo (en este caso lingüístico) es el resultado conjunto de la apreciación subjetiva, por parte del hablante, del objeto o referente, y la apreciación subjetiva, por parte del oyente, del sujeto del habla” (Castilla del Pino, 1974: 48)

Tal subjetividad que se encuentra adherida al significado de un término ha de corresponderse, sin duda alguna, a un estudio del lenguaje que supere los límites establecidos por una lingüística estructural y, consecuentemente, que esté vinculada al aspecto denotativo del significado. Con tal propósito este psiquiatra nos hace la siguiente apreciación más adelante:

“Para la denotación de la realidad se precisa otro lenguaje, el lenguaje formalizado, el lenguaje en el que la subordinación a los hechos y a sus relaciones sea su cometido principal. La sintaxis lógica del lenguaje, en el sentido de Carnap, sería un campo de investigación lingüística en el que se prescinde de los usuarios del lenguaje y de los *designata* de expresiones lingüísticas; una teoría, en suma, que no se interesa por el sentido de la expresión, sino por las clases y la jerarquía de los símbolos de que están formadas tales expresiones” (Castilla del Pino, 1974: 83).

De esta forma, más adelante, acatada la posibilidad de llevar a cabo la creación de otro tipo de lenguaje que sí tenga en cuenta todos aquellos aspectos que no son de una estirpe lingüística propiamente formalizada, el autor de *Introducción a la hermeneútica del lenguaje* llega a la siguiente conclusión: “Si es posible entonces construir una gramática para los contextos, entonces la gramática de la Academia es escasamente útil” (Castilla del Pino, 1974: 84).

nosotros en cuanto aprende su lenguaje, es un estudioso de la conducta de sus vecinos; y a la inversa, él es objeto de estudio de conducta de su vecino” (Quine, 1969: 45).

De esta forma, pasaremos a reproducir el tratamiento de este aspecto en los casos que nos interesan para, posteriormente, analizar a qué fundamentación teórica es a la que responden.

Así, en las obras que conforman nuestro material de estudio se tiene en cuenta que el empleo que se hace del léxico, en general, es lo que, a fin de cuentas, le otorga un significado a los términos³⁵. Asumiendo de esta manera este aspecto de la Semántica, se llegan a conclusiones como la expresada por Selva en su obra y que reproducimos a continuación:

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

Con este principio como base teórica se considera que para lograr, con éxito, el proceso de venta o de negociación, el negociador o vendedor específico habrá de estar atento al tipo de significación que tiene para su interlocutor los términos empleados por él. De hecho, tener en cuenta este aspecto, no tiene otro cometido más que el de lograr afianzar un vínculo entre ambos, un espacio de confianza mutua, que, a fin de cuentas, asegure el éxito pretendido, la persuasión.

³⁵ De esta forma se constata la declaración realizada por Korzybski en la que afirmaba: “el mapa no es el territorio”. Tal estimación surgía de la idea de que todos los intentos humanos de explicar la realidad son y han sido construcciones, representaciones, modelos de la realidad, mapas de territorios. Toda conceptualización parte de una percepción, limitada por nuestra propia estructura humana. A partir de una toma de conciencia de esa percepción obtenemos una idea, un concepto, una palabra, una acción.

Así, esta afirmación de “el mapa no es el territorio” trascendería hasta la teoría mantenida por la Escuela de Palo Alto. De hecho, Bateson llevaría a cabo una labor con el propósito de no confundir los niveles de abstracción y, llegaría a conclusiones muy parecidas a las de Korzybski cuando dijese “la palabra «gato» no maúlla”. Además es conocida la consideración que Bateson habría tenido hacia este filósofo polaco, de modo que llegaría a atribuir su crédito a este precursor con afirmaciones como:

“De hecho, es el tipo de contradicción que Korzybski y la escuela de la semántica general intentan corregir en su terapia. Su tratamiento consiste en entrenar a sus pacientes en no confundir los niveles de abstracción. De hecho, su tratamiento sigue las líneas de la resolución de la paradoja que Russell ha intentado afirmando la regla de que ninguna clase debe ser considerada nunca como un miembro de ella misma” (Wittezaele, 1994: 80.)

De esta forma, se concibe que el paso establecido entre la propia representación del mundo, de base estrictamente semántica, y, por otro lado, la expresión externa de la misma, supone un paso o transición que, sin duda alguna, está orientado a las implicaciones de cambios o transformaciones, al modo como lo entendía Noam Chomsky en su Gramática Generativo Transformacional³⁶.

Asumiendo el hecho de que es inevitable la producción de tales transformaciones, la Programación Neurolingüística propone el empleo de lo que denomina como “metamodelo”, el cual nos viene definido por Selva de la siguiente manera:

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

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

“La PNL puso a punto una serie de preguntas a formularse ante los sobreentendidos más corrientes que aparecen en el lenguaje (...). Partiendo de los descubrimientos de los lingüistas, la PNL nos propone la teoría de los universales del modelaje de la experiencia: esta expresión designa la existencia de tres tipos de filtros que ocupan lugar, por una parte, entre la realidad y lo que percibimos, por otra entre nuestra percepción de la realidad y lo que elegimos para comunicar” (Cudicio, 1991: 101).

³⁶ Así nos lo hace ver en citas como las que siguen:

“...Por consiguiente, el componente sintáctico de una gramática debe especificar, para cada oración, una *estructura latente* (subyacente), que determina su interpretación semántica, y una *estructura patente* (superficial), que determina su interpretación fónica. La primera es interpretada por el componente semántico; la segunda, por el componente fonológico” (Chomsky, 1975: 18).

Y más adelante, y con respecto a las transformaciones, Noam Chomsky, hará la siguiente apreciación:

“La idea central de la gramática transformacional es que son, en general, distintas y que la estructura patente viene determinada por la repetida aplicación de ciertas operaciones formales llamadas “transformaciones gramaticales” a objetos de naturaleza más elemental” (Chomsky, 1975: 18).

Así, más adelante se nos mostrará que estos tres tipos de filtros son: la *omisión*, la *generalización* y la *distorsión*. De esta forma, las omisiones apuntan especialmente a verbos no especificados, a comparaciones o a operaciones modales del tipo de “tengo que” o “¿qué pasa si no?”; por otro lado, las generalizaciones hacen mención al uso de términos sin índice de referencia, cuantificadores universales o afirmaciones cerradas, como: “Está bien, o mal”. Por último, las distorsiones englobas son formas de expresión como las referidas a las nominalizaciones, las adivinanzas o ciertas relaciones de causa/efecto³⁷.

Se insta, por lo tanto, al empleo de términos precisos, clarificadores, que expongan con precisión y firmeza cuáles son las pretensiones de nuestro interlocutor y de qué manera podemos nosotros adecuar nuestro discurso a su propio modelo de la realidad³⁸.

Asimismo, y también en conexión con el componente connotativo de los términos empleados, nos encontramos en estas obras con una recomendación continuada sobre la utilización de unos determinados términos, considerados “positivos” y eficaces, al tiempo que se desecha el uso de otros tantos en consonancia con su designación como “negativos”. En este caso, el especial cuidado que ha de poner el comunicador empresarial a la hora de llevar a cabo la elaboración de sus discursos, está especialmente orientado al hecho de suscitar en su interlocutor unas determinadas impresiones, positivas o negativas, según los casos. Como podemos comprobar, incluso la denominación con la que se distingue a este

³⁷ Esta especificación viene dada por Catherine Cudicio en la página 103 de la obra que estamos estudiando. Por su parte las “violaciones” que nos expone Chantal Selva en su obra son bastante próximas a estas. No obstante las vamos a enunciar a continuación.

- Con respecto a la omisión: La omisión simple; la supresión del índice de referencia; la omisión del comparativo o el verbo no específico.
- Con respecto a la generalización: los cuantificadores universales; el origen perdido de ciertas reglas o juicios; los operadores modales referidos a la necesidad o la posibilidad; ciertas nominalizaciones.
- Con respecto a la distorsión: la relación causa/efecto; la equivalencia compleja y el lector de pensamiento (el sujeto que pretende conocer). (Selva, 1991: 68-69).

³⁸ Junto a este procedimiento, y con la misma finalidad, Chantal Selva, en la página 70 de su obra, también trae a colación el de Alain Cayrol denominado “brújula del lenguaje” que, al igual que la aplicación de los metamodelos, apuesta por la clarificación de las palabras. De esta forma, partiendo de las generalizaciones, se pretenden hacer explícitas las cuestiones relativas a los hechos, las reglas, los juicios y las suposiciones que no estén expresos de forma muy clara.

léxico parece muy poco científica y sobrepasa la rigurosidad de una ciencia como la Lingüística, siendo, precisamente, éste su origen.

A tal respecto, en la obra *La PNL aplicada a la negociación*, Selva hace una serie de recomendaciones, con respecto al empleo de determinados enunciados que nosotros, para una mayor claridad, los vamos establecer, oponiéndolos, en el siguiente cuadro:

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..?”

La razón por la que se recomienda el empleo de este tipo de afirmaciones, de talante “positivo”, la hallamos en la descripción del *problem solving* explicitada de la siguiente manera:

“Es importante evitar utilizar fórmulas negativas respecto a la perspectiva del otro, ya que esto crea una fuerte rigidez y aumenta enormemente la resistencia al cambio (...) Sea cual sea el tipo de demanda o indicación, además, se marca mucho más eficazmente si se expresa en términos positivos” (Nardone *et al*, 2005: 72).

Se realza, por lo tanto, que el léxico empleado destaque, ante todo, por su carácter de precisión y, por otro lado, por el hecho de que hagan resurgir en nuestro interlocutor una buena impresión y una sensación de admisión, seguridad, confianza y positivismo.

1.3. Enfoque pragmático-pragmático

Esbozado, mediante todo el planteamiento realizado hasta el momento, el marco propiamente pragmático en el que se centra nuestro estudio, pasaremos, seguidamente, a tratar aquellos aspectos de raigambre puramente pragmática, que son tenidos en cuenta, a modo de sugerencias para la mejora de la comunicación en la empresa. Con este cometido, vamos a comenzar por la declaración abierta sobre la adquisición de esta postura pragmática por parte de los autores de la obra *Terapia estratégica para la empresa*. Así nos lo hacen ver los autores:

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

De esta manera, no nos ha de parecer especialmente sorprenderte el hecho de que se trate de la comunicación en la empresa como expresión de actos de habla, al modo como eran concebidos por parte de Austin en su obra *Cómo hacer cosas con palabras*. La sugerencia de asumir de tal modo tales intervenciones personales, se nos presenta en las obras que estamos estudiando de forma explícita e implícita, según se trate. Así en la obra de Nardone, y el resto de psicólogos autores de la misma, nos encontramos con una declaración y un reconocimiento expreso de las intervenciones realizadas en el contexto de la empresa haciendo ver la necesidad de pasar “de un lenguaje «descriptivo-indicativo» a un lenguaje «conminatorio-performativo»”.

Por su parte, desde el punto de vista de la Programación Neurolingüística, se hace una apreciación muy sugerente cuando se establecen los criterios por los que se habría de regir la estructura gramatical de la proposición. De esta forma, en la obra dedicada a la negociación se recomienda que las proposiciones han de estar “en primera persona y en tiempo presente” (Selva, 1998:108). No cabe duda que tales

apuntes no pueden sino hacernos considerar los criterios establecidos por Austin para describir los actos de habla realizativos (*performative utterances*).

Otro aspecto de índole pragmática que nos encontramos en las citadas obras es el tratamiento del contexto como elemento a tener en cuenta por parte de los comunicadores empresariales. Así se nos hace ver desde el planteamiento realizado por la Programación Neurolingüística:

“Se nos podría ocurrir también otras preguntas; nuestro objetivo es hacer tomar conciencia al vendedor de que un comportamiento que observa en su cliente se inscribe siempre en un contexto al menos en dos niveles: el contexto personal del cliente, el del intercambio o interacción” (Cudicio, 1991: 26)

Tal consideración del contexto, tiene su precedente más inmediato en la teoría de la Escuela de Palo Alto, de tendencia estrictamente pragmática, de manera que se considera al contexto como una de las categorías analíticas fundamentales para el estudio de la comunicación. Así pues, las acciones, las interacciones, no pueden entenderse, desde el punto de vista de Watzlawick y sus colegas, si no se ubican en un contexto, sin atender al sistema en el que se realizan o tienen lugar, lo que les llevará a hablar de “encuadrar las observaciones”. En este mismo tenor, los mismos investigadores, tal y como nos lo hace ver Marta Rizo en su artículo: “El camino hacia la «Nueva Comunicación». Breve apunte sobre las aportaciones de la Escuela de Palo Alto”, se situaron en lo que se denomina investigación *hic et nunc*. Así en la obra *Teoría de la comunicación humana*, los autores realizan la siguiente apreciación:

“Si, por el contrario, se estudia directamente la comunicación de un individuo con los miembros de su entorno (...) se puede llegar a identificar diferentes modelos comunicativos de valor diagnóstico, que permitan determinar una estrategia de intervención terapéutica tan apropiada como sea posible. Este tipo de enfoque constituye más bien una investigación *hic et nunc* que una investigación del sentido simbólico, de las motivaciones o de las causas deducidas del pasado” (Rizo, 2004).

Este apunte supuso una novedad al respecto, concediéndole gran importancia al momento actual, a la situación comunicativa que, enmarcada en un contexto determinado, pero presente, es portadora del significado sustantivo que caracteriza a esa misma situación interactiva.

Pero, no hay duda, si del estudio del carácter pragmático de estos planteamientos se trata, no podemos descuidar la atención a un factor clave en estas obras sobre el proceso comunicativo en la empresa. Se trata de la sugerencia sobre el empleo de las interrogaciones, un recurso éste que, por parte de la Programación Neurolingüística, es concebido como elemento fundamental para reconocer el “mapa” de la realidad que tiene nuestro interlocutor y, en consecuencia, llevar a cabo la elaboración de nuestro discurso de manera que logre impactar en él y, por ende, consigamos desplazarlo hacia nuestros propósitos.

Se tratará, por lo tanto, de un elemento cuya función corre en paralelo con el empleo de la observación puesto que, en ambos casos, el objetivo es alcanzar un espacio común e intermedio, entre los intervinientes en el proceso interactivo.

Junto a esta función, la PNL también tiene en cuenta el uso de las fórmulas interrogativas cuando de lo que se trata es de clarificar los términos imprecisos e indefinidos que contienen una gran carga de subjetividad. Se trata del llamado “metamodelo” y se define al modo como lo hemos hecho con anterioridad.

Por su parte, en la actualización de la metodología del *problem solving* se propone el empleo de interrogaciones reconociendo su disposición en forma de “embudo” de manera que nuestro interlocutor se implique mediante sus respuestas, y confluya al punto clave respecto a sus aserciones precedentes.

De esta forma, se denomina a este tipo de interrogaciones como *interventoras-discriminantes* y, de entre sus funciones, destaca la que exponemos a continuación en tanto en cuanto tiene reminiscencias en la finalidad que, a ellas, les otorgaba la PNL. Así nos dicen los autores:

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

tiempo, producir ya una primera forma de intervenir reestructurante³⁹ sobre tal realidad". (Nardone *et al*, 2005: 75)

No cabe duda, pues, que lo que se pretende mediante el empleo de este recurso de las interrogaciones, tanto desde el punto de vista de la PNL como del *problem solving*, es el acercamiento a nuestro interlocutor, diseñando, por ende, un plan que tenga como fin más inmediato su persuasión mediante su aproximación a nosotros y la adopción de una postura cercana a nuestros propósitos. Todo esto, tal y como cabe esperar, se encuentra en sintonía con esa estructura interaccional y el empleo del llamado *feedback* que ya vendría dado por medio de la propuesta teórica de la Escuela de Palo Alto, del modo como lo vimos al principio.

Para ello, en ambos casos, se recomendará el empleo de interrogaciones abiertas en tanto en cuanto éstas suponen una implicación y contribución de nuestro interlocutor que supera con creces la simple respuesta afirmativa o negativa a la que se prestan las interrogaciones cerradas.

La justificación que encontramos para el tratamiento de la cuestión relativa a las interrogaciones en este punto preciso, la hallamos en toda una tradición lingüístico gramatical que ha realizado la distinción entre *dictum* y *modus*, noción esta última que no deja de ser de raigambre propiamente pragmática⁴⁰.

De este modo, y en paralelo al estudio de la interrogación y de su puesta en práctica, habremos de considerar la importancia que se le

³⁹ Reestructurar es un concepto que nos viene definido más adelante, en la obra que estamos analizando, y que muestra bastantes semejanzas con respecto al procedimiento neurolingüístico orientado al cambio en nuestra percepción de la realidad, es decir, nuestro "mapa" conceptual. Nardone, Mariotti, Milanese y Fiorenza nos definen la reestructuración de la siguiente manera: "Reestructurar significa cambiar el fondo o la visión conceptual y/o emocional en relación al cual se experimenta una situación, poniéndola dentro de otro marco que se adapta, igualmente bien o incluso mejor, a los «hechos» de la situación concreta" (Nardone *et al*, 2005: 82).

Al servicio de esta finalidad se encontrarán los procedimientos de la interrogación y de la paráfrasis y otros muchas técnicas también apuntadas en esta obra como la paradoja, el empleo de metáforas e historias, el marco de "como si", etc.

⁴⁰ Para una ampliación sobre el carácter pragmático de los enunciados interrogativos, remitimos a la *Gramática Descriptiva de la Lengua Española*, en concreto, al capítulo 61 "Los enunciados interrogativos. Aspectos semánticos y pragmáticos" de M^a Victoria Escandell Vidal en donde se nos hace ver que:

"En ausencia de un contexto y una situación determinados, emitir una oración interrogativa equivale simplemente a expresar una función proposicional abierta: el objetivo con que se haga y las circunstancias que rodeen su emisión constituyen ya aspectos pragmáticos del significado" (Escandell, 1999: 3934)

concede a la escucha. Este aspecto es especialmente destacado por la Programación Neurolingüística denominándolo como “escucha receptiva” y considerándola como piedra angular de la negociación, haciéndola, de este modo, depender de seis pilares fundamentales, a saber: el silencio; el empleo de preguntas abiertas; la reformulación; las preguntas de precisión; los estímulos y el resumen final.

Por su parte, la estrategia del *problem solving* recomienda que se le haga ver a nuestro interlocutor que estamos siguiendo la conversación, mediante el empleo de expresiones no verbales, puesto que, “la investigación experimental ha demostrado que, además de los guiños, también los gestos de autotocamiento por parte del que escucha comunican al otro la sensación de ser escuchado con atención” (Nardone *et al*, 2005: 69). Se desaconseja, en este caso, las expresiones verbales como “sí, tiene usted razón” o “estoy perfectamente de acuerdo” en tanto en cuanto:

“esta técnica está hoy tan utilizada y se ha abusado tanto que crea inmediatamente en el otro una reacción de rechazo más que de proximidad, pues se advierte demasiado abiertamente el intento de fingir un acuerdo para caer bien al interlocutor”(Nardone *et al*, 2005: 70)

2. Conclusión

A lo largo de todo este estudio hemos podido comprobar la relevancia que está teniendo, actualmente, el estudio de la comunicación en la empresa, de manera que, tal y como procede en un fenómeno que está en plena actividad, su análisis y atención se está llevando a cabo por medio de ciencias, aparentemente dispares, de entre las cuales destaca la Psicología, concebida ésta en su vertiente más puramente pragmática y activa.

Así, no nos puede extrañar que, al respecto, surjan planteamientos que se derivan de una confluencia Psico-Lingüística que toman forma a partir de criterios establecidos por la Retórica, la Gramática (en su vertiente menos formalizada) o la propia Pragmática lingüística.

El hecho de que nos hayamos decantado, precisamente, por la demostración del modo como se analiza el citado fenómeno desde el punto de vista psicológico, procede de un intento por dar muestra del carácter

inter y pluridisciplinar que tiene la comunicación en la empresa, al tiempo que diésemos cuenta del tratamiento, tan peculiar, que se le concede desde este enfoque tan preciso. Un enfoque éste que, tal y como ha quedado expuesto, se centra, única y exclusivamente, en la vertiente más eminentemente práctica de este hecho, atendiendo a los intervinientes en ese proceso comunicativo en tanto que seres con unas intenciones concretas que determinan su conducta y su modo de proceder.

Hemos analizado, por lo tanto, la comunicación empresarial, desde un punto de vista eminentemente personal y humano a partir de la concepción preliminar del individuo como “una combinación original de filtros sensoriales, de creencias, de valores y de metaprogramas” (Selva, 1998: 103).

3. Bibliografía

- Albaladejo Mayordomo, Tomás. (1991): *Retórica*. Madrid. Síntesis.
- Austin, J. L. (1971): *Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acciones*. Buenos Aires. Paidós. Compilado por J. O. Urmson. 1ª ed. 1962. Título original: *How to do with words?*. Traducción de Genaro R. Carrio y Eduardo A. Rabossi.
- Bandler R.y J. Grinder (1975): *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson M.D.* Palo Alto. Meta Publications.
- Barthes, Roland (et al) (1970): *La Semiología*. Buenos Aires. Tiempo Contemporáneo, Traducción de Selvia Delpy.
- Bateson (et al) (1987): *La nueva comunicación*. Selección y estudio preliminar de Yves Winkin, 2ª ed.(1ª ed. diciembre 1984) Barcelona. Kairós Psicología. Título original *La nouvelle Communication*. Traducción de Jorge Fibla.
- Bertalanffy Ludwig von (1968): *General System Theory*. Nueva York, Braziller.
- Birdwhistell, Ray L. (1970): “A Kinesic-Linguistic Exercise: The Cigarette Scene” en *Kinesic and Context: Essays on Body Motion Communication*. Filadelfia, University of Pennsylvania Press. Pág: 227-250.

- Castilla del Pino (1974): *Introducción a la hermenéutica del lenguaje*. Barcelona. Ediciones Península. 2ª ed. (1ª ed. octubre 1972).
- Chico Rico (1988): *Pragmática y construcción literaria*. Alicante. Universidad de Alicante.
- Chomsky, Noam (1975): *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Introducción, versión, notas y apéndice de C.P. Otero. Madrid. Edición española Aguilar.
- Cudicio, Catherine (1991): *Cómo vender mejor con la PNL*. Buenos Aires, Ediciones Granica. Serie alternativa. Management. Título original: *Mieux Vendre avec la PNL*. Traducción de Marta Vasallo.
- Cudicio, Catherine (1992): *PNL y comunicación*. Buenos Aires. Ediciones Granica. Serie Alternativa. Management. Título original: *PNL et communication*, (ed. de 1991). Traducción de Graciela Klein.
- Erickson M.H. y E.L. Rossi (eds) (1980): *The Collected Papers of Milton H. Erickson on Hypnosis*. Irvington, Nueva York.
- Escandell Vidal, Mª Victoria (1999): "Los enunciados interrogativos. Aspectos semánticos y pragmáticos" en *Gramática Descriptiva de la Lengua Española*. Dirigida por Ignacio del Bosque y Violeta Demonte. Madrid. Espasa. Pág: 3929-3991.
- Goffman, Erving (1963): "Involvement". 3er. capítulo de *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. Nueva York, The Free Press. Pág: 33-42.
- Hall, Edward T. (1968): "Proxemics" en *Current Anthropology*, University of Chicago Press, vol. 9, nº: 2. Pág: 83-95.
- Hernández Guerrero, José Antonio y Mª Carmen García Tejera (2004): *El arte de hablar. Manual de Retórica Práctica y de Oratoria Moderna*. Barcelona. Ariel.
- Jullien, F. (1996): *Traité de l'efficacité*, París, Grasset & Fasquelle.
- Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1983): *La connotación*. París. Hachette. 1ª ed. 1983. Versión castellana de Sara Varallo y Eduardo Villani. Título original: *La connotation*.
- Kibédi Varga, A (1987): "La rhétorique des Passions et les Genres" en *Rhetorik*, 6.
- López Eire, Antonio (1995): *Actualidad de la Retórica*. Salamanca. Herpérides.

- López Eire, Antonio (2000): *Esencia y objeto de la Retórica*. Salamanca. Ediciones Universidad de Salamanca.
- López Quintas, Alfonso (1998): *manipulación del lenguaje y subversión de valores*. Madrid. Ed. PPC.
- Lucerga Pérez, M^a José (2003): "Gregory Bateson: Lectura en clave semiótica de una aventura epistemológica del siglo XX" en *Tonos Digital*, Revista Electrónica de Estudios Filológicos. Nº 5, Abril de 2003. Sección: "Perfiles".
- Nardone, Giorgio (et al) (2005): *Terapia estratégica para la empresa*. Barcelona. RBA Integral. Título original: *La terapia dell'azienda malata*. Traducción de Jordi Bargalló
- Nardone, Giorgio y Alessandro Salvini (2006): *El diálogo estratégico. Comunicar persuadiendo: Técnicas para conseguir el cambio*. Barcelona. RBA Integral. Título original: *Il dialogo strategico*. Traducción de Jorge Bargalló.
- Ortega Carmona, Alfonso (2005): *Retórica. El arte de hablar en público. El arte de negociar*. Murcia. Diego Marín Editor.
- Paraíso, Isabel (1994): "Psicoanálisis y Retórica" en *Retórica hoy. Teoría/Crítica*, 5. AA.VV. T.Albaladejo, F. Chico Rico, E. Del Río Sanz (eds). Madrid. Verbum. Pág: 293-304.
- Pujante, David (1999): *El hijo de la Persuasión. Quintiliano y el Estatuto Retórico*. 2^a ed. corregida y aumentada. Logroño. Instituto de Estudios Riojanos.
- Pujante, David (2003): *Manual de Retórica*. Madrid. Ed. Castalia.
- Quine, W.V. O (1969): *Ontological Relativity and Other Essays*. New York, Columbia.
- Quintiliano, *Instituto oratoria*. Ed. De M Winterbottom, Oxford, Oxford University Press, 1970, 2 vol (Traducción española: Quintiliano, *Instituciones oratorias*, traducción de I. Rodríguez y P. Sandier, Madrid, Hernando, 1987, 2 vol.
- Richards, I. A. (1967): *Lectura y crítica: Practical criticism*. Barcelona. Seix Barral. Traducción de Helena Valentí.
- Rizo, Marta (2004): "El camino hacia la «Nueva Comunicación». Breve apunte sobre las aportaciones de la Escuela de Palo Alto" en *Razón y Palabra*. Revista electrónica. nº 40 (Agosto- Septiembre de 2004).

Selva, Chantal (1998): *La PNL aplicada a la negociación*. Buenos Aires, Ediciones Granica. Serie alternativa. Management. Título original: *La programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation*. Traducción de Martha Lanteri.

Watzlawick, Paul (et al) (1991): *Teoría de la comunicación humana*. 8ª ed. (1ª ed. 1967) Barcelona, Herder. Título original: *Pragmatics of Human Communication*.

Wittezaele, Jacques y Teresa García (1994): *La escuela de Palo Alto: historia y evolución de las ideas esenciales*. Barcelona, Herder.