

# LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: OBJETIVO MAYORITARIO DE LOS MANUALES DE DIVULGACIÓN

*María del Mar Gómez Cervantes*

(Universidad de Murcia)

En este artículo nos proponemos llevar a cabo un acercamiento a un fenómeno que, vinculado a la empresa, se está mostrando emergente en los últimos años. Se trata de la producción y venta de manuales dedicados a la instrucción comunicativa de los profesionales de la empresa. Nuestro acercamiento, concretamente, se va a limitar a la presentación de los rasgos descriptores que se corresponden con los manuales que, con la finalidad antes mencionada, presentan un carácter divulgativo, siendo éstos, precisamente, los que más abundan en el mercado librero.

Palabras clave: Bibliografía, Formación, Comunicación, Empresa.

## Abstract

Our aim in this article is to approach an emerging phenomenon closely linked to the business world in recent years, the developing and selling of handbooks dealing with the communicative training of business professionals. Our approach is going to be focused on the presentation of a number of descriptive characteristics of these handbooks, which have an informative purpose and which are currently flooding the bookseller market.

Keywords: Bibliography, Training, Communication, Business.

## 0. Introducción

Siendo una cuestión mayoritariamente reconocida la importancia de la comunicación en la empresa, no nos puede sorprender el hecho de que, sobre todo durante los últimos años, se hayan incrementado todas aquellas actividades que tienen como finalidad más inmediata, precisamente, la formación y especialización de los profesionales de la empresa ante el reto de tener que afrontar con éxito situaciones comunicativas de las que depende, en mayor o menor medida, la buena marcha de la empresa y que, en consecuencia, pueden ser favorables para la misma en lo relativo a su buena imagen y a su estabilidad comercial.

Así, tal y como se deriva de esta situación de atención prioritaria al ejercicio comunicativo en el entorno empresarial, en los años más próximos a nosotros, hemos asistido a un incremento palpable de la producción, edición y venta de obras que tienen como objetivo más preciso el de formar

comunicativamente a los profesionales de la empresa. No cabe duda de que, entre esta abundante producción, nos encontramos con manuales de calidad diferente, de procedencia científica muy distinta y, por ende, de propuestas didácticas que priorizan unos aspectos sobre otros, todos ellos de diferente estatus. No obstante, bien es verdad que, si nos paramos a analizar este tipo de producciones bibliográficas nos damos cuenta de que, en su mayoría, responden a una finalidad eminentemente divulgativa y práctica.

Precisamente a este tipo de producciones librescas, especialmente dirigidas al componente humano que conforma la empresa, es a las que nosotros nos vamos a referir en este estudio, con la intención de que, de manera más o menos precisa, podamos establecer un cuadro descriptivo que responda a la cuestión siguiente: "¿Qué se hace hoy día con el objetivo de formar en habilidades comunicativas al profesional de la empresa?".

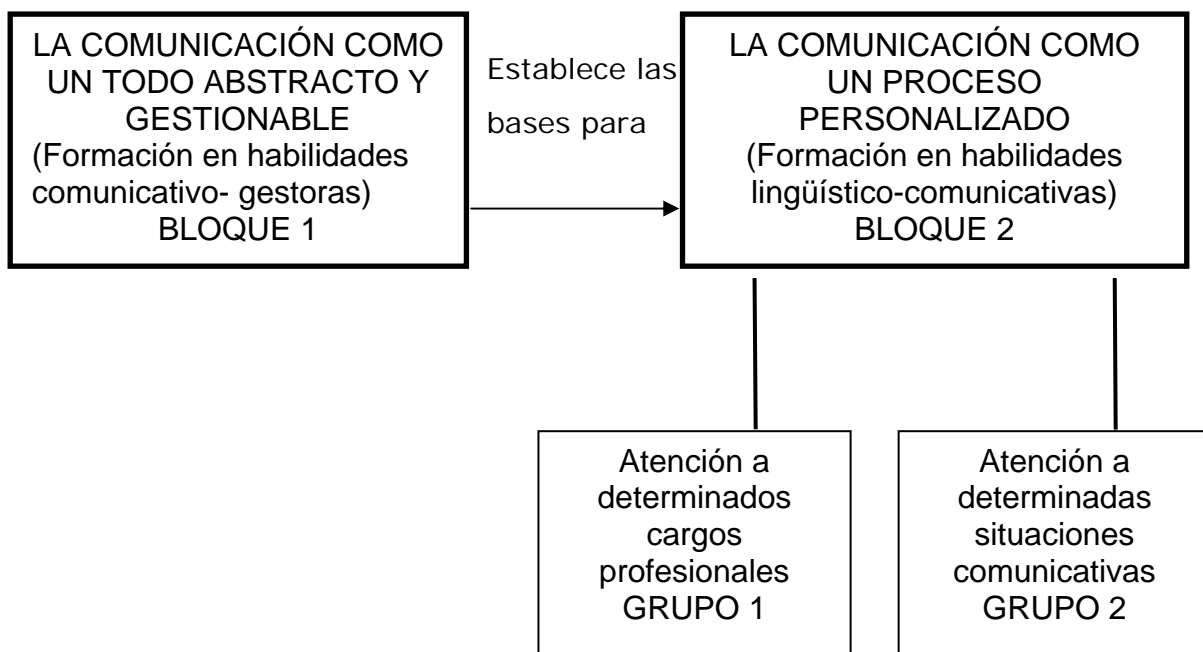
Tal y como veremos, esta orientación divulgativa a la que van especialmente dirigidas todas estas producciones bibliográficas se nutre, en mayor o menor medida, de otro tipo de aportaciones, muy distantes a ellas, como son las de procedencia lingüística, (más concretamente de origen retórico-pragmático) y psicológica. Sin embargo, la remisión a los principios establecidos por estas otras disciplinas se restringe, tal y como veremos, a extraer de ellas todo lo que han teorizado con un fin de tipo práctico, por lo que su dimensión multidisciplinar queda bastante empobrecida y delimitada.

De esta forma, pasaremos a caracterizar este tipo de producciones bibliográficas teniendo en cuenta que las abordamos con la generalidad a la que responde nuestro objetivo prioritario, a saber, esbozar un cuadro descriptor del estado de la cuestión al que responde la producción bibliográfica, mayoritaria, con finalidad en la capacitación comunicativa del profesional de la empresa, teniendo en cuenta que la atención a esta cuestión queda bastante limitada, incluso completamente obviada, en los planes de estudio a los que responde la formación académica de dicho personal empresario, teniendo en cuenta su procedencia de carreras universitarias como son la Diplomatura de Ciencias Empresariales, o las Licenciaturas de Economía, Administración y Dirección de Empresas, sin olvidar la posibilidad de combinación de esta última titulación citada con la de Derecho<sup>1</sup>.

## 1. Clasificación de los manuales divulgativos con finalidad en la instrucción comunicativa de los profesionales de la empresa

El tratamiento de la comunicación en la empresa desde esta perspectiva nos obliga a comenzar estableciendo una primera división fundamental de los manuales que teorizan sobre dicha cuestión<sup>2</sup>, se trata de la distinción entre aquellos que asumen la comunicación en tanto que un todo gestionable (formación en “habilidades comunicativo-gestoras”) que se presta a una regularización, a cuyo fin preciso es al que se dirigen este tipo de obras y, por otro lado, todos aquellos manuales para los que la comunicación se concibe desde un punto de vista más humano, más personalizado y, en consecuencia, establecen una serie de criterios que van especialmente dirigidos a la mejora y optimización comunicativa de, o bien determinados cargos empresariales o, por otro lado, las diferentes situaciones comunicativas<sup>3</sup> que se dan en la empresa (formación en habilidades “lingüístico-comunicativas”).

Podríamos, por lo tanto, representar la relación existente entre los citados grupos de manuales, según el tratamiento de la materia que a nosotros nos interesa, de la siguiente manera:



No obstante, nosotros centraremos nuestra atención sobre el bloque de manuales cuya finalidad más inmediata hemos hecho corresponder con la denominación de “Formación en habilidades lingüístico-comunicativas”, dados los intereses que perseguimos en este estudio y que han quedado puestos en

evidencia en nuestra introducción al mismo. Entre los dos grupos de manuales que hemos integrado en este bloque, a saber, los manuales dirigidos a determinados cargos profesionales y, por otro lado, los manuales destinados a la mejora de ciertas situaciones comunicativas que se dan en la empresa, se pueden advertir semejanzas muy notables, junto a pequeñas diferencias que señalaremos en su momento, lo cual nos permitirá, por otra parte, caracterizarlos.

## 2. Semejanzas existentes entre los manuales que tratan la comunicación empresarial como un proceso humanizado

### 2.1. Semejanzas en cuanto a aspectos generales

Vamos a comenzar por señalar las semejanzas o puntos de convergencia existentes entre los dos grupos de manuales ya citados. Al tiempo que realizamos esta labor de concreción y sistematización de rasgos caracterizadores, consideramos conveniente que traigamos a colación algunos de los ejemplos más representativos de este tipo de producción bibliográfica y que pueden dar testimonio de cada uno de los puntos que nosotros señalaremos.

- Surgen a partir de la propia experiencia. Entre los autores de estos manuales nos encontramos, tanto con **formadores en habilidades comunicativas** cuya experiencia se deriva de su propia trayectoria profesional dada su labor profesional como empresarios, vendedores, negociadores, directivos profesionales de empresas, etc. y que, ahora, están desarrollando su actividad principalmente en el ejercicio de la consultoría, como, en algunas ocasiones, aunque en muy pocos casos, **clientes o receptores de tales cursos de formación comunicativa.** Destacan, sobre todo, aquellos que se presentan al inicio de sus obras como "comunicadores profesionales" tal y como es el caso de Walton en su obra *¿Sabe usted comunicarse? Un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito*, quien lo hace de la siguiente manera: "He sido comunicador profesional casi toda mi vida; empecé como escritor y luego fui director creativo de las más grandes agencias de publicidad del país" (Walton, 1991, p. 1). Asimismo, el hecho de que surjan estos manuales a

partir de la propia vivencia de los autores, les permite la introducción de anécdotas, historias personales, etc. todo lo cual lo hacen con la intención de amenizar y hacer más atractiva la escasa teoría que contienen.

- Tienen un carácter eminentemente práctico. De esta forma, no nos puede sorprender que se inste a la elaboración de ejercicios, test, actividades, juegos de rol, etc. que aparecen integrados en dichos manuales. Además, toda la materia aparece presentada a modo de técnicas, metodologías, estrategias, etc. que son recomendadas a determinados cargos profesionales de la empresa o para el desarrollo de determinadas situaciones comunicativas<sup>4</sup>. Hacia esta finalidad práctica que estamos mencionando es hacia donde apunta el empleo reiterado de acrónimos y siglas que se hacen corresponder con determinadas fórmulas para el desarrollo de ciertas habilidades comunicativas. Las citadas fórmulas, sobre todo, se orientan a que se memorice cómo se ha de llevar a cabo la estructuración del discurso, o son recomendaciones para recordar los objetivos que se han de pretender alcanzar en el desarrollo de un determinado acto comunicativo<sup>5</sup>. Como último dato que desvela el carácter práctico de este tipo de manuales, habría que señalar el predominio del adverbio interrogativo de modo "cómo" en muchos de los títulos de estas obras. Consideramos que la respuesta a este "cómo" conlleva la exposición de una serie de técnicas, metodologías o estrategias que resulten amenas y comprensibles al lector y futuro practicante de las mismas, y que supongan una enmienda rápida a ciertas carencias profesionales. Tengamos en cuenta que el nacimiento de este tipo de manuales se concibe como respuesta sintomática de las insuficiencias y necesidades comunicativas que se perciben en el entorno empresarial, de manera que se intenta dar solución de una forma apresurada y rápida a esta situación. No obstante, en algunos de ellos aparece expreso el deseo de que no se les confunda con simples "manuales-recetarios", tal es el caso de *El poder de las presentaciones efectivas*:

En estas páginas espero que haya algo más que recetas:  
la convicción de que aquí tan sólo se halla el punto de  
avituallamiento para desarrollar un entrenamiento

ampliamente detallado y fructífero en donde el lector/practicante conozca las posibilidades reales de las que parte, las herramientas que tiene a mano y las potencialidades estremecedoras de sus palabras (Velilla, 2002, p. 12)

- Emplean conceptos que se derivan del campo de la Psicología y de la Lingüística o Retórica, pero con un tratamiento, hasta cierto punto, desvirtualizado. Al respecto habría que hacer notar el empleo de determinados aspectos derivados de la Lingüística que se hacen corresponder con definiciones o fines prácticos que distan mucho de ser los que, verdaderamente, les corresponden. Así, se traen a colación elementos lingüísticos como los pertenecientes a la comunicación no verbal que se integran dentro de la paralingüística, o conceptos como el de persuasión o el de Retórica, que nos puede sorprender por su forma de tratarlos. Al hilo de esta cuestión hemos de advertir que, del modo como lo poníamos de manifiesto en la introducción de este estudio, denominamos a estas propuestas como “lingüístico-comunicativas” teniendo en cuenta el empleo del adjetivo “lingüístico”, en este caso, para aludir a la actualización comunicativa a la que están orientadas dichas propuestas y a la implicación lingüística que ello supone<sup>6</sup>. Por su parte, y en relación con las aportaciones hechas desde la Psicología, estos manuales se suelen hacer eco de las recomendaciones dadas para evitar situaciones de angustia o desasosiego a la hora de hablar en público. Del mismo modo, también se tienen en cuenta procedimientos psicológicos estrictamente orientados a la persuasión mediante el intercambio comunicativo. Muchos de estos procedimientos suelen derivarse de la metodología establecida por la Programación Neurolingüística (PNL<sup>7</sup>), tal y como reconocen la mayoría de los autores que los emplean.
- De un modo general, podemos decir que su contenido no se corresponde con una tendencia estrictamente científica ni rigurosa. Así, se podría establecer un orden de gradación de estos manuales que se pudiese en relación con su mayor o menor fundamentación teórica y precisa, de manera que nos encontraríamos, sobre todo, con manuales cuyo contenido se parece más a un recetario de sugerencias y consejos para el

desarrollo del acto comunicativo, concediéndole a la cuestión que nos interesa un tratamiento tan simple y divulgativo que nos obliga a no tomarlos muy en serio. De hecho, la mayoría de estos manuales carecen de una bibliografía específica y de notas a pie de página, y predominan los cuadros-resumen de la materia y las ilustraciones, incluso cómicas, que amenizan los contenidos. Frente a éstos, también hay que destacar otros manuales cuyas pretensiones sobrepasan el fin inmediato del aprendizaje y puesta en práctica de unas cuantas recomendaciones, y que, en consecuencia, procuran basar sus principios en fuentes rigurosas.

- Además, derivado de este último punto, cabe subrayar el carácter repetitivo de estos manuales, de tal manera que se emplean en la repetición machacona de determinadas sugerencias o recomendaciones. Tengamos en cuenta que, sobre todo aquellos manuales que están especialmente orientados al desarrollo de una determinada situación comunicativa de la empresa, encuentran en la repetición de contenidos el único método eficaz para la extensión asociada a un manual de este tipo.
- El tratamiento de cuestiones externas al propio proceso comunicativo. De esta manera cabe subrayar la integración de aspectos referidos a los procesos administrativos y burocráticos adheridos a ciertas situaciones comunicativas como, por ejemplo, una reunión o un debate, y que acaparan más atención que aquellos que están referidos a dicho proceso comunicativo en sí. De este modo, resultan representativos manuales como *30 minutos antes de la reunión* de Barker (1999) que se detiene más en aspectos como la necesidad de regular los gastos de una reunión o la asignación de papeles entre los intervinientes, que en el desarrollo del proceso comunicativo. En esta misma línea se sitúa otro manual de título muy parecido, a saber, *30 minutos antes de una presentación* de Forsyth (2001).

## 2.2. Semejanzas en cuanto a aspectos más concretos

Adentrándonos, ahora, en la materia en cuestión de la que tratan ambas agrupaciones de manuales que integran este segundo bloque, a saber, el grupo

de manuales dirigido a determinados cargos profesionales de la empresa y aquellos otros orientados al desarrollo de determinadas situaciones comunicativas que se dan en su seno, tendremos que centrarnos en las páginas iniciales de este tipo de obras, para tener en cuenta el modo como se concibe, presenta y justifica aquello que constituye su motivo de estudio, esto es, la comunicación. De esta forma, resulta bastante curioso que todos ellos, en mayor o menor medida, repitan el siguiente esquema:

- Delimitación del concepto de comunicación.
- Distinción de los términos "comunicación" e "información".
- Presentación del proceso comunicativo y elementos que intervienen en él, mediante el recurso del esquema establecido inicialmente por Shannon y Weaver, introduciéndole, en muy pocos casos, algunas modificaciones.

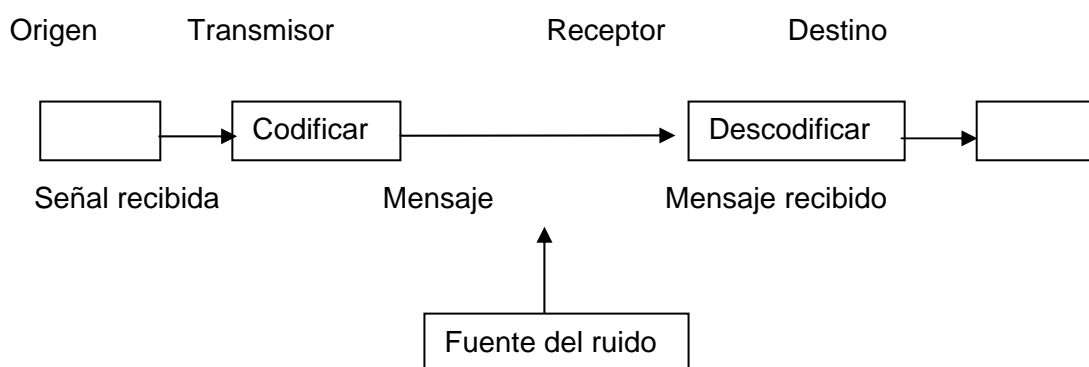
Nos detendremos, inicialmente, en este esquema para tratar los tres puntos establecidos hasta el momento, en tanto en cuanto, en ellos nos encontramos con la caracterización del concepto de "comunicación", de un modo muy general. Sin embargo, más adelante, veremos cómo en los siguientes puntos que componen este esquema reiterativo en ambas agrupaciones de manuales, se intenta vincular este concepto a su actualización en la empresa.

Así, el concepto de comunicación se pretende concretar mediante el recurso a fuentes variadas, de entre las cuales habría que destacar el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* o el *Diccionario Empresarial de Stanford Business School Alumni Association España*. Otros se atribuyen a sí mismos las definiciones de este concepto al que aluden, o bien recurren a otras obras de divulgación como fuentes fidedignas de definiciones. En cualquier caso, y en términos generales, se podría decir que todos estos manuales coinciden en asumir la comunicación como un proceso de transmisión de información, aludiendo, en la mayoría de ellos, a la participación e implicación de los intervinientes en dicho proceso. Algunas definiciones ofrecidas rozan una gran simplicidad *verbi gratia* la que aparece recogida en la obra de Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, *Habilidades de comunicación para directivos*, en donde se define la comunicación como "(...) establecer un contacto entre seres distantes en el espacio y en el tiempo" (Dasí y Martínez-Vilanova Martínez, 1998, p. 45), definición ésta que no deja de ser bastante discutible.

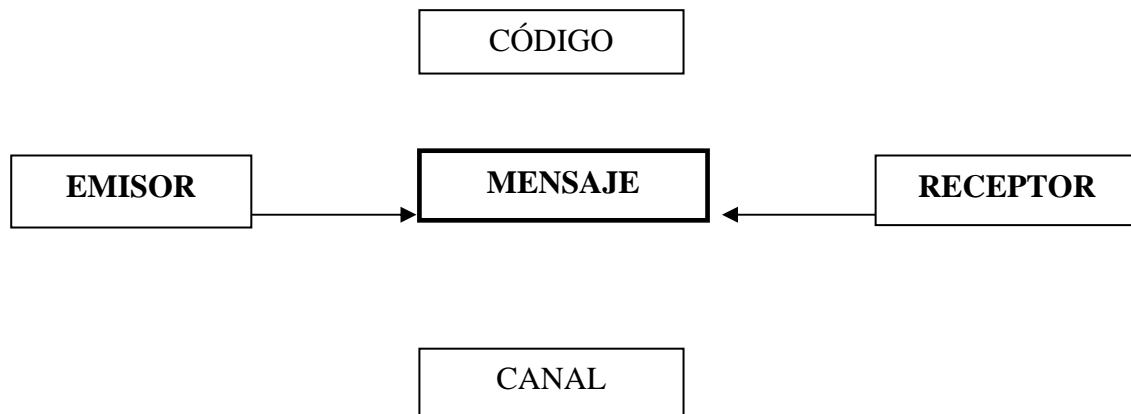


Asimismo se hace necesaria, como hemos indicado más arriba, la distinción de este término con respecto a otro muy cercano a él, el de información. De esta manera se tiene en cuenta, como criterio diferenciador, el hecho de que la comunicación se actualice mediante la retroalimentación o *feedback*, mientras que la información se asuma como aquellos significados, datos o ideas que son transmitidos mediante el proceso de la comunicación. Todos los manuales seleccionados, por lo tanto, parecen asumir la comunicación estrictamente como un proceso en el que se integra la información, puesta ésta última en relación con el mensaje o mensajes, que son transmitidos y que forman parte de este mecanismo de *feedback* o intercambio comunicativo.

Este proceso, asimismo, queda representado recurriendo al esquema de Shannon y Weaver, lo cual resulta en cierto modo paradójico si tenemos en cuenta que esa alusión al concepto de *feedback*, evocado a raíz de la definición de comunicación, queda ausente en un modelo como éste de estructura inexorablemente lineal. Presentamos a continuación el modelo de Shannon y Weaver que sirve de base a todas estas propuestas:



A partir de este modelo, y según la tónica general, los manuales que estamos estudiando reiteran la presentación del siguiente esquema comunicativo que nos remite a la propuesta realizada por Jakobson en 1959 bajo el título “Lingüística y Poética” sobre la que se han introducido algunas variantes<sup>8</sup>:



El modelo que sirve de base a estos planteamientos, reproducido más arriba, fue formulado a finales de la década de los cuarenta por el ingeniero E. Shannon, cuya intención original se correspondía con un alcance muy limitado, debido a que se refería sólo a las condiciones técnicas que permiten la transmisión de mensajes, pero eso no impidió que lograra una amplia repercusión y que terminara elevado a la calidad de paradigma, pese a las posibles variaciones que se le han dado, manteniendo siempre una estricta causalidad lineal.

Las causas que justifican esa extensión del esquema creemos que responden, bien al hecho de que se formule como un esquema simple, de fácil adaptación y con apariencia de objetividad; bien porque permite visualizar, medir y objetivar elementos de un proceso continuo e interconectado, puesto que supone la petrificación del movimiento haciéndolo accesible. Pero, de lo que no cabe duda es que este esquema ha proporcionado una terminología pegajosa y de fácil aplicación, y un marco conceptual simple que inadvertidamente se instala en el discurso de divulgadores y pedagogos que, como los que nos ocupan, eligen la comunicación como centro de sus teorizaciones<sup>9</sup>.

Comentados estos puntos comunes a ambos bloques de manuales que, dentro de esta perspectiva de estudio, están más cercanos a nuestro modo de concebir la comunicación en la empresa, pasaremos a señalar otros que también se convierten en zona común de los manuales en cuestión pero que, en este caso, se muestran como más cercanos al tipo de comunicación al que dedican su contenido, a saber, la comunicación empresarial. Estos son los siguientes:

- El tipo de comunicación que hacen de su interés es la comunicación persuasiva.
- Se plantean la cuestión de si el orador nace o se hace.
- En relación con el punto anterior, recomiendan la formación del comunicador en habilidades comunicativas, a cuyo fin van orientados estos manuales.

De esta manera, todos los manuales que estamos estudiando en este segundo bloque coinciden en reconocer la comunicación persuasiva como la modalidad a la que se encuentran especialmente vinculados. De hecho, ésta es reconocida por ellos como la finalidad pretendida en la actualización del proceso comunicativo que se lleva a cabo en la empresa.

Resulta representativa, al respecto, la definición que, de comunicación persuasiva, aparece en la obra de Bou i Bauza y que vamos a reproducir a continuación dado que nos parece que es la que más se ajusta a la actividad comunicativa propiamente empresarial. Así afirma el autor de esta obra:

La comunicación persuasiva es este brazo con el que el líder empresarial puede intervenir en el contexto para hacerlo variar a su favor (...) y se caracteriza por: Usarse para manipular a las personas en situaciones de negociación o conflicto; Intervenir en el esquema negociación-conflicto para dirigir su oscilación; Formar parte de la actividad de liderazgo (es decir, es una tarea intrínsecamente ligada a la acción de un directivo, director o dirigente) (Bou i Bauza, 2005, p. 30).

De hecho, es tal la importancia que se le concede a la persuasión dentro de la comunicación empresarial que existen obras que están estrictamente orientadas al establecimiento de una serie de técnicas y estrategias de carácter persuasivo que pretenden habilitar al comunicador empresarial, desempeñe el cargo que desempeñe, para que las ponga en práctica, sea en la situación comunicativa que sea. Es el caso, por ejemplo, de la obra de Storey *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes* (Storey, 1998).

No obstante, y pese al reconocimiento de la persuasión como finalidad más eminente de todos estos procesos comunicativos, se puede constatar el descuido con el que se trata esta cuestión, en tanto en cuanto no se establece ninguna relación de la misma con la Retórica, a la que, sin duda, se encuentra muy vinculada. Por otra parte, este hecho tampoco nos causa demasiada sorpresa si tenemos en cuenta, tal y como se ha hecho constar con anterioridad, que toda la teoría desarrollada en este tipo de obras olvida muy a menudo la necesidad de remitirse a la teoría propuesta por, precisamente, las dos disciplinas orientadas a la actualización comunicativa, tales como son la Retórica y la Pragmática lingüística.

Es curioso, sin embargo, que sí que se emplee una denominación propiamente retórica como la de "orador", en muchos de estos manuales, cuando, también en estas páginas iniciales de las obras, los autores se plantean el siguiente interrogante: "¿El orador nace o se hace?", una vieja cuestión ésta que habría que adscribirla a toda la tradición retórica. De hecho, en la obra de Quintiliano, la *Institutio Oratoria*, aparece este debate entre *natura/ars* de un modo tan reiterado que el propio Pujante, en su estudio sobre esta gran contribución del calagurritano, lo llega a considerar como un *leit-motiv* (Pujante, 1999, p. 238).

Más adelante en la tradición histórica de la Retórica, se vuelve a plantear esta cuestión, entre otros, se la cuestiona Miguel de Salinas en su *Rhetorica en lengua castellana*, llegando a la conclusión de que, aún cuando se ha de tener en cuenta la relevancia del natural (el orador que "nace"), no hay natural, por muy bueno que sea, que no pueda ser mejorado mediante el arte y la diligencia (el orador "se hace"). Incluso, en el mismo pasaje de la citada obra en la que se tiene en cuenta este aspecto, hallamos la conclusión de que el arte "vence" al "mal natural" y logra discursos aceptables que, además, han de dar la impresión de que proceden del "buen natural" y no de las reglas (Albuquerque, 1995, p. 15).

A una conclusión muy parecida a la de Salinas es a la que llegarán los autores de las obras que a nosotros nos interesan en estos momentos, como es el caso de Estulin en *Cómo realizar con éxito presentaciones en público* (Estulin, 2000) o Susac en *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación* (Susac, 2005). Se constata, por lo tanto, que todos los que han de tomar la palabra, dentro de la empresa,

en cualesquiera de las situaciones comunicativas en las que puedan verse involucrados, sin duda, necesitan de la formación correspondiente para el desarrollo de dichas habilidades<sup>10</sup>, puesto que sólo de esta manera se considera que podrá el comunicador en cuestión desarrollar esas habilidades innatas que posee, al modo como lo han hecho los grandes oradores de la historia. Así resultan representativas citas como las que siguen:

Pero, ¿cuál es el secreto de los buenos comunicadores? ¿Se trata de un talento innato y especial? Es verdad que existen personas carismáticas que poseen dotes excepcionales para comunicarse. Sin embargo, todos los seres humanos reúnen las condiciones necesarias para desarrollar y mejorar su capacidad de comunicación. La comunicación es un arte que se puede aprender (Velilla, 2002, p. 10).

Sin embargo, y a pesar de que admitamos, al igual que hacen estos manuales, que es necesaria una formación en habilidades lingüístico-comunicativas para los profesionales de la empresa, puede ser que, en ocasiones, no podamos estar, del todo, de acuerdo con los planteamientos instructivos que se esbozan en estos manuales. Este es el caso de, por ejemplo, Urcola Tellería, en su obra *Cómo hablar en público y realizar presentaciones profesionales*, al inicio de la cual nos encontramos con esta discutible reflexión:

Para conseguir comunicarse y hablar en público con un dominio mínimo de la situación y con la naturalidad precisa no son necesarias grandes cualidades de oratoria, ni es necesario disponer de unas especiales habilidades en la materia, sino principalmente tener unos conocimientos básicos y ejercitar un hábito que se alcanza fundamentalmente con la práctica (Urcola Tellería, 2003, p. 2).

Así, todos estos manuales tendrán como finalidad más inmediata el establecimiento de una serie de estrategias y técnicas, cuyo aprendizaje y posterior puesta en práctica aseguren el éxito en la situación comunicativa en cuestión. Esta formulación, casi milagrosa, lleva a la estandarización y regularización de los distintos actos comunicativos que son posibles en la empresa y a los que hacen referencia. Esta cuestión se lleva a tal extremo que se compara la habilidad de desarrollar dichas situaciones comunicativas con la habilidad que mostramos, por ejemplo, para conducir nuestro coche. De este modo encontramos la siguiente cita en la obra anteriormente citada:

Una actividad o materia la dominamos cuando la realizamos automáticamente, instintivamente ¿Te acuerdas de tus primeras clases para sacar el carnet de conducir? (...) en el momento actual mientras conducimos hablamos con el resto de los pasajeros, oímos la radio o vamos pensando mil cosas que nos vienen a la cabeza: tenemos el hábito de conducir. Lo mismo nos tiene que ocurrir con el hábito de hablar en público debemos practicarlo hasta que dominemos las técnicas de forma automática (Urcola Tellería, 2003, p. 27).

Como podemos comprobar, para estos manuales el éxito de la comunicación en la empresa estriba en la puesta en práctica de determinadas técnicas sencillas y amenas, precisamente, aquellas que ellos proponen.

3. Diferencias entre los manuales que tratan la comunicación empresarial como un proceso humanizado.

Establecidos, por lo tanto, todos aquellos rasgos comunes a los dos grupos de manuales divulgativos que nosotros distinguíamos más arriba, vamos a proceder, seguidamente a la exposición de las diferencias que existen entre ellos. Estas diferencias, fundamentalmente, surgen del propósito u objetivo al que se refieren cada una de ellos y que es, como veremos a continuación, diferente.

Con el fin de representar estas diferencias de una forma más clara y precisa, pasaremos a disponerlas en un cuadro ilustrativo y contrastivo como es el que mostramos a continuación:

<b>Manuales dirigidos a determinados cargos profesionales de la empresa</b>	<b>Manuales dirigidos al desarrollo de determinadas situaciones comunicativas de la empresa</b>
Tratan varios actos comunicativos en los que se puede ver involucrado el profesional de la empresa en cuestión.	Tratan un único acto comunicativo, precisamente aquél al que van dirigidos.
Tienen en cuenta aspectos de carácter psicológico en tanto que conciben el proceso comunicativo desde un punto de vista más personal.	Muestran un carácter muy genérico en sus planteamientos, de manera que las recomendaciones y sugerencias que en ellos se integran podrían ser aplicadas a otras situaciones comunicativas no específicamente empresariales como conferencias, charlas, reuniones de cualquier tipo, etc.

Hemos de señalar, sin embargo, que las diferencias apuntadas se corresponden con la nota predominante que caracteriza a estos manuales, lo cual no quiere decir que no existan excepciones y que, por ejemplo, no se tengan en cuenta aspectos de carácter puramente psicológico en la segunda agrupación de manuales establecida o que, por el contrario, no se tenga en cuenta más de un acto comunicativo en las obras que, en apariencia, únicamente van dirigidas al estudio de uno solo. No obstante, sí que podemos constatar que, los aspectos que hemos destacado en estos cuadros son tratados con mayor profundidad y mayor atención en las agrupaciones correspondientes, siendo su alusión, si es que se da, en el resto de manuales un tanto sucinta y escueta.

#### 4. Conclusión

Tal y como hemos querido poner de manifiesto en este acercamiento que hemos llevado a cabo sobre la producción bibliográfica más abundante que, en los últimos años, está apareciendo con el fin de solucionar la cuestión de las carencias en habilidades comunicativas que se hacen notar en el contexto empresarial, es notable que el aumento progresivo y abundante de este tipo de manuales, de algún modo, se ha de interpretar como algo sintomático de, por un lado, la notable necesidad que se percibe en la empresa de formar en destrezas comunicativas a sus profesionales, así como, por otro lado, de la sensibilización que, sobre esta cuestión, se ha dejado notar por parte de distintos sectores profesionales, sobre todo, en el ámbito de las consultorías.

Asimismo, y como consecuencia más inmediata de esta situación, nos encontramos ante un panorama bibliográfico en el que se mezclan manuales de reconocido valor científico y rigor expositivo, junto con aquellos otros que parecen haber sido producidos a partir del impulso materialista de sus autores, aprovechando el estado de necesidad pedagógica que, al respecto, se hace notar en la empresa.

Estos últimos manuales, de hecho, son los que adoptan la configuración de recetarios, tan criticados por algunos autores, sobre todo desde el ámbito de la Lingüística y Retórica<sup>11</sup>, dado que tienen su más inmediata finalidad en la instrucción del profesional de la empresa para una puesta en escena que resulte atractiva y, en la medida de lo posible, adecuada, sin tener en cuenta, por lo tanto, la importante contribución que, con el fin de persuadir al auditorio o interlocutor, se desprende de una eficaz y eficiente elaboración del discurso en cuestión, en este caso, atendiendo a aspectos como: la selección de tópicos o argumentos en consonancia con la posición que mantiene el orador o emisor; la estructuración del discurso atendiendo a las necesidades del momento; la apreciación adecuada sobre los recursos expresivos necesarios según la situación comunicativa, etc.

## 5. Bibliografía

ADAIR, J. *Guía práctica para la comunicación empresarial*. Madrid: Ediciones Deusto, 1990.



ALBURQUERQUE GARCÍA, L. *El arte de hablar en público. Seis retóricas famosas del Siglo XVI (Nebrija, Salinas, G. Matamoros, Suarez y Guzmán)*. Madrid: Visor Libros, 1995.

ANDRADE, P. Competencias comunicativas para el desarrollo empresarial. [www.rp-bahia.com](http://www.rp-bahia.com), [2000].

ARREDONDO, L. *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas*. Madrid: McGraw-Hill, Colección McGraw-Hill de Management, 1994.

ARREDONDO, L. *Sea un comunicador excelente*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

ASECOM. *La comunicación empresarial. Tarea de profesionales*. Ávila: Asociación Española de Asesores de Comunicación, 1990.

ASHER, S. Y WIEKE CHAMBERS. *Cómo hacer presentaciones exitosas: utilice su persuasión*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998.

BARKER, A. *30 minutos antes de la reunión*. Barcelona: Granica, 1990.

BARKER, A. *Cómo mejorar la comunicación*. Barcelona: Gedisa, Colección Nuevos Emprendedores, 2001.

BELLENGER, L. *La persuasion*. París : Presses Universitaires de France, 1985.

BORRELL, F. *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.

BOU I BAUZA, G. *Comunicación persuasiva para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Pirámide, 2005.

BREAKWELL, G. *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

CASAS, Á. *Presentaciones eficaces: conceptos y herramientas básicas para hacer eficaces sus presentaciones*. Vigo: Ideaspropias, 2005.

CLARK, C. *Cómo transmitir instrucciones con eficacia. Técnicas para optimizar la comunicación en las reuniones de trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.

DASÍ F. DE MANUEL Y RAFAEL MARTÍNEZ-VILANOVA *Comunicación y negociación: Un enfoque práctico*. Madrid: ESIC, Colección Manuales Prácticos de Marketing, 1996.

DASÍ F. DE MANUEL Y RAFAEL MARTÍNEZ-VILANOVA *Técnicas de negociación. Un método práctico*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC, 1997.

DASÍ F. DE MANUEL Y RAFAEL MARTÍNEZ-VILANOVA *Habilidades de comunicación para directivos*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC, 1998.

ELLIS, M. Y CHRISTINE JOHNSON *Teaching Business English*. Oxford: Oxford University Press, 1994.

ESTULÍN, D. *Cómo realizar con éxito presentaciones en público*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, 2000.

FORSYTH, P. *30 minutos antes de una presentación*. Barcelona: Granica, 2001.

FREEMANTLE, D. *Lo que le gusta a los clientes de su marca*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1997.

GÓMEZ CERVANTES, M<sup>a</sup> M. (2004): La formación lingüístico-retórica en el mundo empresarial. *Revista de Investigación Lingüística (RIL)*, 2004, vol 8, nº 1, p. 211-236.

JAKOBSON, R. *Essais de linguistique générale*. París : Les Éditions de Minuit, 1963.

*La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales.* Bilbao: Editorial Deusto, 1992.

LÓPEZ EIRE, A. *Actualidad de la retórica.* Salamanca: Hespérides, 1995.

LÓPEZ PÉREZ, R. Consideración crítica de la Teoría de la Información. *Revista Pares Cum Paribus*, 1996, N° 3. Documento disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/pares3/critica.htm>. [Noviembre de 1996]

MARKETING PUBLISHING *La comunicación eficaz con la clientela.* Madrid: Díaz de Santos, 1997.

MCDONALD, J. Y STEVEN TARNER *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo, en una semana.* Barcelona: Gestión 2000, Colección Habilidades directivas, 2000.

MORRISEY, T. ET AL. *Alto y claro. Cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa.* Madrid: Turpial, 1999.

PRESS, E. La comunicación, herramienta de la empresa [www.epconsultores.com](http://www.epconsultores.com) [2001].

PUJANTE, D. *El hijo de la Persuasión: Quintiliano y el Estatuto oratorio.* Logroño: Gobierno de la Rioja, 1999.

QUINTILIANO, M. F. *Obra completa. En el XIX centenario de su muerte.* Traducción y comentarios de Alfonso Ortega Carmona, ed. bilingüe latín-español. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Caja de Salamanca y Soria, 1997-2001, (Tomos I-V).

RICHARDS, I. *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa.* Madrid: Ediciones Deusto, 1990.

ROBINSON, N. *Persuasive Business Presentations*. London: Mercury Business Paperbacks, 1990.

SALÓ N. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós, Colección Paidós Aprender, 2005.

SHAPIRO, M. *Aprenda a realizar entrevistas con éxito (en una semana)*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

STOREY, R. *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes*. Barcelona: Ed. De Vecchi, 1998.

SUSAC, K. *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación*. Barcelona: Blume, 2005.

URCOLA, J. L. *Cómo hablar en público y realizar presentaciones profesionales*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC, 2003.

VELILLA, R. *El poder de las presentaciones efectivas*. Barcelona: Gestión, 2002.

WALTON, D. *¿Sabe usted comunicarse? Un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito*. Bogotá: McGraw-Hill, 1991.

WESTPHALEN, M. H. *Communicator. Le guide de la communication d'entreprise*. París : 3<sup>a</sup> entièrement revue et argumentée, Dunod, Colección Gestión sup, 1998.

---

<sup>1</sup> Para comprobar la variante implicación de las distintas universidades españolas en esta cuestión, recomendamos la consulta de un artículo en el que, incluso gráficamente, esta cuestión queda representada. Se trata del artículo que responde a las siguientes señas: Gómez Cervantes, M.M. (2005): "La formación lingüístico-retórica en el mundo empresarial", *Revista de Investigación Lingüística*, Vol. 8 N<sup>o</sup>. 1, 211-236.

<sup>2</sup> Consideramos obligatorio advertir que los manuales seleccionados han sido los que cumplían las siguientes condiciones: a) que hubiesen sido publicados o que su primera edición se situase en el período cronológico delimitado por nosotros desde 1990 hasta el

---

año 2006; b) que procedan de consultores profesionales o profesores especialmente dedicados a la promoción y difusión de cursos dedicados a dotar de habilidades comunicativas a los profesionales de la empresa; c) que su contenido esté, al menos inicialmente, orientado a la comunicación en la empresa, ya sea por medio de los propósitos que en un principio se marcan los autores; por las editoriales que los publican; la profesión de los autores, estrictamente vinculada a la formación de los comunicadores empresariales; o bien por las situaciones que emplean a modo de ejemplo o ilustración. Otra cosa será, como veremos, que en el desarrollo de su contenido desvirtúen sus propósitos teniendo en consideración situaciones comunicativas que no son específicamente empresariales como conferencias, charlas públicas o reuniones de todo tipo. Por esta última causa apuntada nos vemos en la obligación de recordar esta delimitación y selección que hemos realizado ante la numerosísima cantidad de manuales que, en sintonía con los descritos como de tipo divulgativo, se dan, hoy día, cita en el mercado librero.

<sup>3</sup> Denominamos *situaciones comunicativas de la empresa o espacios comunicativos empresariales* a determinadas circunstancias o situaciones, propiamente empresariales, que requieren de la aportación de comunicadores hábilmente instruidos en destrezas comunicativas. Se trataría, por lo tanto, de la misma realidad que Ellis y Johnson han denominado *performance areas* (Ellis y Johnson, 1994), en tanto que áreas o zonas de actuación comunicativa, delimitadas a partir del estudio de las necesidades ocupacionales que se desprenden de las tareas profesionales, en este caso, propias del contexto empresarial.

<sup>4</sup> De esta forma resulta representativo que, por ejemplo, en la introducción del manual de Richards, *Cómo expresarse mejor en las reuniones de empresa*, se haga la siguiente advertencia: "Va a recibir usted multitud de sugerencias y recomendaciones sobre la forma en que puede impartir a su disertación un provechoso lustre profesional" (Richards, 1990, p. 3). Del mismo modo, Susac en *Los secretos del éxito en la venta. Estrategias para mejorar las habilidades de venta y comunicación*, hace ver cómo su obra se basa en la exposición de una serie de técnicas y consejos: "La obra que tiene en sus manos es una introducción a las técnicas esenciales de venta en la que se hace especial énfasis en todas aquellas fórmulas encaminadas a la venta relacional consultiva (...). Por otra parte, el libro ofrece consejos sobre la ardua tarea de vender, la cual comprende elementos a los que la mayoría de los vendedores prestan poca atención: el primer contacto, las presentaciones en grupo, la elección del momento de cerrar el trato, el modo de tratar las objeciones del comprador, etc." (Susac, 2005, p. 8-9) (subrayados nuestros). Por último, Morrisey *et al.* en *Alto y claro. Cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa*, hace la siguiente apreciación: "Muchas personas acostumbradas a hacer presentaciones encuentran que los métodos propuestos en este libro constituyen un planteamiento de enorme valor práctico para conseguir una comunicación eficaz con un coste mínimo en cuanto a tiempo, esfuerzo y tensión. Son, en resumen, métodos que proporcionan una sólida base en el arte de hacer presentaciones técnicas y de empresa" (Morrisey *et al.*, 1999, p. 140) (subrayado nuestro).

<sup>5</sup> El empleo reiterado de siglas en estos manuales consideramos que tiene como causas principales, por un lado, el hecho de que se le quiera dar un aspecto mucho más científico a su contenido, (teniendo en cuenta el predominante empleo que de ellas se da, sobre todo, en el campo de la medicina, de la informática, de las ciencias empíricas, etc.); así como la facilidad con la que se pueden recordar las recomendaciones que se dan para la optimización del acto comunicativo. No podemos, tampoco, olvidar que el recurso a este tipo de formulaciones léxicas cuenta con una enorme productividad en la lengua inglesa, como sabemos de tanta difusión e influencia en el todos los campos de la ciencia. De esta forma, como veremos, son frecuentes abreviaciones como JEFES que se hace corresponder con los objetivos que ha de pretender un negociador: Jerarquice sus objetivos, Escribalos, Flexibilícelos, Evalúelos y Sintetícelos. En los manuales que han sido traducidos al español a partir de la lengua inglesa, los objetivos de un comunicador se hacen corresponder con las siglas STAR: Specific, Time-based, Assessable y Realistic. Frente a este tipo de abreviaturas tan "forzadas", nos encontramos con la archirrepetida

---

en este tipo de manuales SPRI, en tanto que vinculada, como veremos, con la estructura del discurso, o la de AETACE que se desglosa en una serie de elementos que se han de integrar en un discurso, tales como: Anécdotas, Experiencias personales, Testimonio del Experto, Analogías, Citas y Estadísticas. Otra de las siglas más repetidas es la que corresponde con las iniciales AIDA y que se está orientada a las cuatro fases del proceso de persuasión, a saber, Atención, Interés, Deseo y Acción y cuyos orígenes concreta Bellenger de la siguiente manera: "R. Lanfer et C. Paradeise mettent en évidence le rapprochement intéressant des méthodes de la sophistique et des techniques de vente. Ils montrent que la célèbre formule AIDA enseignée depuis cinquante ans à trois générations de vendeurs (éveiller l'Attention, susciter l'Intérêt, déclencher le Désir, provoquer l'Accord) est calquée sur la technique de Protagoras et son art du discours efficace (la requête, la question, la réponse, l'ordre)" (Bellenger, 1985, p. 38).

<sup>6</sup> El hecho de que se orienten estas propuestas, en su totalidad, a la habilitación de los profesionales de la empresa en su actualización comunicativa, justifica que se haga palpable una ausencia de contenidos estrictamente lingüístico-gramaticales, a menos que nos refiramos a las recomendaciones realizadas para la redacción de textos escritos. Esta cuestión, además, hace que en muchos de estos manuales se eche en falta la alusión al lingüística como profesional recomendable para este tipo de formación lingüístico comunicativa que, además de para la actualización del acto comunicativo en cuestión, también capacitase al individuo en su expresión lingüística. Así, por ejemplo, en manuales como *La comunicación empresarial. Tarea de profesionales* (ASECOM, 1990), se considera que el profesional al que se le ha de encargar la tarea de la formación comunicativa del empresario es al periodista. En otros manuales encontramos otro tipo de profesionales y otro tipo de enseñanzas como las recomendadas para el desarrollo de estas habilidades. De este modo, en el *Curso McGraw-Hill de presentaciones de negocios en 36 horas* la autora hace ver la necesidad por parte de los comunicadores empresariales de "(...) recibir clases de arte escénico y participar en grupos de teatro" (Arredondo, 1994, p. 313). Por último, resulta sintomático al respecto cómo Andrade del Cid, Doctora en Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, en su artículo "Competencias comunicativas para el desarrollo empresarial", tras haber admitido la necesidad de que el comunicador empresarial tenga competencias en materias propiamente lingüísticas de tipo gramatical, textual, semántico, pragmático, etc., haga la siguiente afirmación: "Parece paradójico que el desarrollo tecnológico obligue al profesional de la comunicación a desarrollar competencias del lenguaje" (Andrade, 2000, p. 8) (subrayado nuestro).

<sup>7</sup> Con el fin de dar algunos datos históricos con respecto a esta corriente psicológica, hemos de decir que este nombre de PNL y el enfoque de estudio que la caracteriza es original de Richard Badler y John Grinder, quienes propusieron en 1973 una serie de principios donde decían básicamente que la mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre el cuerpo y la conducta del individuo. De hecho, ellos se dedicaron a observar detenidamente y reproducir la conducta (posturas, gestos, representaciones internas, actitud, etc.) de tres terapeutas especialmente elegidos por la excelencia de sus resultados, que fueron Fritz Perls (fundador de la Terapia Gestáltica), Milton Erickson (refundador de la hipnosis, a la que llevó a escalas muy altas de eficacia) y Virginia Satir (terapeuta familiar).

<sup>8</sup> Hay que destacar como elementos permanentes, tal y como sería previsible, la aparición del Emisor, el Receptor y el Mensaje, siendo más vacilantes los de Canal y Código. También es frecuente que se añadan algunos como el Ruido, las Interferencias o Barreras, así como la Retroalimentación.

<sup>9</sup> No obstante, no resulta baladí señalar cómo, sobre todo en los últimos tiempos, están proliferando las críticas hacia este modelo. De hecho, en el artículo de López Pérez "Consideración crítica de la Teoría de la Información" (López Pérez, 1996) encontramos una serie de testimonios que afianzan esa idea sobre la insuficiencia aplicativa de este esquema. Así, nombres como el de Rimé de la Universidad de Lovaina, o el propio McLuhan, quien en un principio se referiría al modelo de Shannon y Weaver atribuyéndole una inusitada importancia, son algunos de los principales representantes

---

que avalan la conclusión a la que se llega en este artículo, a saber, que la teoría de la información es con toda propiedad una teoría de la transmisión, bien adaptada para responder a los requerimientos técnicos de una empresa telefónica, pero incapaz de servir de marco explicativo para una experiencia social como es la comunicación interpersonal. Esta tendencia a la crítica de este modelo no puede obviar la alusión a los principales representantes de la Escuela de Palo Alto para quienes este modelo "telegráfico" resulta inestable para comprender la comunicación interpersonal.

<sup>10</sup> La denuncia que merece la carencia de medios formativos, orientados a estos fines, dentro de la empresa es reconocida, explícitamente, por algunos de estos autores como Bou i Bauza, poniéndolo en evidencia de la siguiente manera: "Es curioso cómo en empresas y organizaciones se ha adquirido, por fin, la costumbre de contratar cursos de habilidades comunicativas, pero todavía esté por adquirir la de impartir cursos reales de comunicación persuasiva para líderes" (Bou i Bauza, 2005, p. 30).

<sup>11</sup> Este es el caso de López Eire quien, en su obra *Actualidad de la Retórica* llega a la siguiente conclusión con respecto a este tipo de obras: "La verdad es que los pseudocientíficos manuales que presuntamente enseñan a *hablar bien en público* son, salvo contadísimas excepciones, impresentables y se le caen a uno de las manos al intentar digerirlos (...). Es una verdadera lástima que los eminentes especialistas de temas teóricos de Retórica no atiendan también con el mismo empeño a las cuestiones del lado práctico del *Arte*, de manera que, transfiriendo pedagógicamente a reglas prácticas las categorías y sistemas teóricos de la disciplina con los que ellos tan familiarizados están, consiguieran ayudar con útiles prescripciones y consejos derivados de principios científicos, a la adquisición de ese tan deseado y preciso bien que es la elocuencia" (López, 1995, p. 66).