

PRESENTACIÓN

Núcleo de la obra. Multiplicidad de elementos, variedad de enfoques y combinación constante de teoría y práctica. Carácter sencillo del libro y destinatarios. Líneas-fuerza de la obra y metodología. Definición y características de *conversación*. Estructura de libro, planteamiento reticular, instrucciones de uso.

Este libro tiene un núcleo: la conversación profesional. Tanto el pequeño autónomo al hablar con sus clientes, como el profesional que trabaja en una gran empresa y trata a diario con proveedores, clientes, y otros profesionales dentro y fuera de su empresa, mantienen conversaciones en las que el componente profesional es clave.

Este tipo concreto de conversación contiene unos elementos que podemos enumerar, separar unos de otros para su estudio particular, combinar entre sí varios de ellos y comprobar los distintos resultados que producen, etc. Por ello esta obra explica «ingredientes» de la conversación profesional y relaciones entre estos: los objetivos de cada interlocutor, el tiempo que durará la reunión, la estructura de la misma, los tipos o clases de conversación profesional, las posiciones y roles de quienes conversan,

determinados problemas psicológicos o tendencias del carácter de las personas implicadas, técnicas para el manejo de distintas situaciones, etc. En este sentido, este libro trata muchos puntos y de todos ellos pone ejemplos.

Además la conversación profesional puede abordarse desde distintos enfoques disciplinares: desde puntos de vista generales acerca de la comunicación, la lingüística (y dentro de esta, desde varias especialidades), la psicología y la parte de la ética que estudia las llamadas relaciones de ayuda¹, las deontologías de diferentes profesiones o incluso los métodos para mejorar en nuestras habilidades de comunicación (sea a una persona, sea a veinte). Por ello este libro es complejo en cuanto a perspectivas: no sentará al lector en una única silla y solo desde dicha disciplina observará una parte de la realidad sino que forzará al lector a ir cambiando de silla/enfoque y así podrá conocer, desde distintos ángulos, diferentes facetas de la realidad.

Junto con la heterogeneidad de elementos y de enfoques, esta obra también es híbrida en lo atinente a la mezcla de teoría y práctica. Hemos procurado –digámoslo así para simplificar– indicar un poco de teoría, en dos o tres párrafos, explicando alguna cuestión de modo sencillo y divulgativo e inmediatamente exponemos algunos ejemplos sacados de la vida real para que el lector vea encarnada, en la práctica, la teoría que acabamos de

1 Llamamos relaciones de ayuda (en su sentido más amplio) a las relaciones profesionales asimétricas en las que, normalmente, en un polo estaría quien ayuda (un experto en determinado campo que cobra por ayudar), y en otro polo estaría quien es ayudado (y recibe el consejo, el asesoramiento o el servicio del profesional, y lo paga). Aunque el uso de esta expresión comenzó a popularizarse en el ámbito de la psicología, cabe también utilizarla para el asesoramiento filosófico (por ejemplo el proceso *PEACE*), de carrera o biografía profesional (mentoría), financiero (personal o empresarial), jurídico, médico (o de enfermería o fisioterapia, etc.), psicológico/psiquiátrico, de pareja, incluso de dirección espiritual, etc. Todos ellos, por tratarse de relaciones de ayuda, comparten un conjunto de temas, problemas, técnicas que permiten su estudio en grupo (sin perjuicio, por supuesto, de lo que haya de específico en cada ámbito profesional).

enseñar. A veces son los propios ejemplos los que enseñan la teoría. Los ejemplos de cierta extensión han sido destacados gracias a un formato distinto: sombreado de fondo. Este patrón de ir y venir desde la teoría a la práctica y viceversa, combinándolas, se mantiene a lo largo del libro. Demasiada teoría expuesta de modo continuado y separada de la práctica aburriría y no se entendería tan bien. Demasiados ejemplos uno detrás de otro cansarían al lector pues le parecerían anécdotas sin hilván, al faltarles *cerca* a los ejemplos ese poco de teoría que les daría sentido. Nuestra intención ha sido la de alcanzar un justo medio entre ambos extremos, y la de, al trasladarlo a un libro, ser fieles al método que, desde hace muchos años, nos ha dado buenos resultados en clase.

Y aquí entra también un pacto entre el autor y el lector (el mismo que entre el autor/profesor y sus alumnos): dejaremos fuera el *ego de profesor* y no estorbará el proceso docente/discente. Si se promete al alumno/lector máxima sencillez y enseñar poco a poco pequeños puntos de teoría con ejemplos de la vida profesional real... se cumple. Y se cumple sin engolamientos ni pruritos de vanidad académica. Este libro no está escrito para profesores universitarios que cuenten ya con veinte o treinta años de experiencia y especialización en alguno o varios de los temas que aquí se tratan². Está destinado a todos los públicos, normalmente para

2 No tendría sentido, ni el autor está capacitado. Pozuelo Yvancos (1988), confirma que la retórica, por las ciencias que abraza, afecta a una multiplicidad de dominios discursivos y tiene que ver con la lógica, la psicología, la ética, la dialéctica filosófica, la oratoria política, la argumentación jurídica, etc., pudiendo servir como un horizonte compartido para la necesaria interdisciplinariedad de los estudios humanísticos. También Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989). Ese frente amplísimo es auspiciado por Cicerón o Quintiliano. Pero es impugnado por Vives, quien considera que la retórica se corrompe al proyectarla sobre la totalidad del hablar humano, al considerarla tan extensa que valdría para todo. El camino ortodoxo sería el recorrido por el filólogo que, especializándose en retórica, va ahondando en su conocimiento y comprobando su presencia e importancia en distintos ámbitos (político, jurídico, educativo, publicitario, etc.). El autor, al carecer de formación enciclopédica, intenta el camino contrario, siendo consciente de la provisionalidad de sus resultados: desde la convivencia con profesionales liberales, desde la experiencia de la práctica laboral, intentamos

la tercera década de su vida, como estudiantes universitarios o como jóvenes profesionales en sus primeros años laborales. No estamos ante un gran compendio, una obra de síntesis exhaustiva, ni tampoco ante una monografía especializada que aporte novedades procedentes de investigación reciente. Se trata solo de una obra divulgativa que acumula materiales didácticos presentados bajo una estructura que –y aquí está su virtud– se ha demostrado útil en la práctica para mejorar significativamente en destrezas comunicativas (conversación y oratoria profesionales). El objetivo de la obra exige aligerarla en cuanto al aparato crítico, citas de autores clásicos o especialistas con referencia a página exacta (se menciona solo el título de la obra), sin perjuicio de que al final –y solo para el lector curioso con interés especial en alguna cuestión– se incluya una lista de lecturas recomendadas que contiene obras generales, monografías, artículos, etc.

Dejando a un lado el *formato* y poniendo ahora nuestra atención en las líneas-fuerza que vertebran el libro, creo que podrían enumerarse las siguientes:

1. Todo el sentido común de las conversaciones ordinarias es útil para la conversación profesional. Por ello creemos que vale la pena detenernos en la conversación ordinaria, espontánea y cotidiana, dedicarle algunos capítulos y aprender en ella una serie de extremos relevantes que nos servirán para la conversación profesional.
2. Quien logra mantener conversaciones profesionales con aplomo y confianza ante uno, dos o tres clientes, y alcanza estabilidad y madurez en ellas, está también capacitado para dirigirse a un público más numeroso (digamos de diez,

reunir un conjunto de consejos y ejemplos procedentes de las relaciones de ayuda (distintos dominios profesionales), para que, dando orden y método, resulte más fácil y fructífero el trabajo personal de mejorar en conversación y oratoria profesionales.

veinte o cuarenta personas). Existe un núcleo común en las habilidades necesarias para unas y otras ocasiones.

3. Por consiguiente hay un *continuum* entre la conversación cotidiana, la conversación profesional y la oratoria profesional. Hablamos aquí de oratoria/retórica no literaria o solemne sino la de calidad suficiente para la mayoría de contextos laborales. Un ejemplo mostrará este continuo:

Imagine el lector una sala de profesores de un colegio donde toman café a media mañana. Dos profesores charlan informalmente y, de repente, entran dos o tres más y uno de los dos que se encontraban en la sala desde el principio se ve contando algo relevante para todos sobre el Centro. Siguen llegando otros compañeros, más o menos una docena, y el que estaba hablando desde el principio nota que, por tener más experiencia, los demás le prestan atención y quieren que continúe explicando con detalle el asunto del que se está hablando. En este caso hemos pasado de una conversación a dos y diríamos que «personal» a una situación más profesional (donde el profesor experimentado enseñaba o aconsejaba a varios) e incluso hasta de oratoria (o charla profesional ante diez o quince compañeros de trabajo).

4. Mi experiencia dando cursos sobre oratoria a profesionales jóvenes y a universitarios me ha enseñado que se obtienen mejores resultados poniendo más el acento en el *vir bonus* que en el *dicendi peritus*. En traducción extendida y aplicada a este libro: se mejora más atendiendo a ser un profesional valioso, competente y grato, que potenciando los trucos o recetas ante tales o cuales situaciones. Estas

recomendaciones puntuales para casos concretos por supuesto que deben estudiarse y practicarse. Pero antes y con más dedicación conviene al orador pensar en sí mismo, madurar, ir pacientemente dominando una disciplina, orientándose más al interés y servicio del cliente y así sentirse seguro y tener confianza. Se logra antes un conversador/orador de calidad ayudando a la persona (que sepa de sí, que entienda la situación, que supere sus miedos, que aprenda a adaptarse a sus interlocutores) que poniendo el acento en que diga o no diga esto o aquello, actúe de modo tal o cual, etc.

5. Los manuales de entrevista psicológica, los de ética de la relación entre médico y paciente, los protocolos y estatutos sobre el comportamiento correcto de los abogados con sus clientes o de los profesores con sus alumnos, los ensayos y estudios de lingüística centrados en la conversación, los textos sobre dirección espiritual y el trato atento, preguntando y aprendiendo, con muchos profesionales de distintos ámbitos son como rutas distintas y sus senderos, por diferentes vertientes o laderas que nos permiten acceder a las cumbres de una cordillera. Cada cima sería esa conversación o discurso óptimo en contextos profesionales. Resulta muy ilustrativo el tomarse la paciencia de recorrer otros sectores profesionales distintos al propio y prestar atención a sus ritos de comunicación particulares, jergas, patrones específicos, etc., e ir también reconociendo *universales* (elementos y propiedades de la comunicación profesional, presentes de modo relevante en ámbitos muy distintos). Me sentiría muy orgulloso si el lector me reputase un sherpa competente y me permitiese ayudar, aconsejar y acompañar en el proceso de subida hasta la cúspide.

Los cinco vectores anteriores, junto con otros de menor importancia, generan una resultante. Y en esto consiste este ensayo: en

explorar la posibilidad de aunarlos pero siempre cerca del ejemplo práctico, de lo directamente útil para el profesional joven, pues el libro intenta proporcionar consejos, facilitar una síntesis elemental que contenga lo que he considerado más grave y urgente en la formación de mi alumnado (que en su mayoría han tenido entre 20 y 30 años).

Y desde un punto de vista más biográfico, la causa próxima de este libro puede encontrarse en las clases que el autor ha dado para autónomos y pequeñas empresas en Cámaras de Comercio, organizaciones empresariales, despachos de abogados de tamaño medio y, especialmente como profesor de Ética en la Universidad CEU San Pablo. Hemos considerado que los esquemas, ejemplos y apuntes utilizados durante años podrían ya «subir un peldaño en el escalafón» y adquirir el *status* de pequeño libro.

El modo habitual de enseñar consistía en exponer algún punto teórico (sin extensión ni profundidad propias del mundo de la investigación o de las tesis doctorales) y simular situaciones en las que por parejas o grupos ensayábamos el rol de distintos tipos de intervinientes en diferentes situaciones. Unas veces más familiares y cotidianas (varios hermanos discuten sobre cómo repartirse una herencia o el cuidado de una madre mayor), otras más profesionales (un autónomo solicitando financiación a un banco para transformar su pequeña empresa, un cliente negociando con su abogado una reducción de honorarios, etc.). En ocasiones una persona sola debía dirigirse *a un grupo* (de padres de alumnos, de potenciales clientes, o a los vecinos en una junta de copropietarios del edificio). Cuando estas intervenciones tenían una mínima extensión temporal (al menos unos minutos) y además se dirigían a un grupo, ya comenzábamos a utilizar la palabra «oratoria».

En este libro, en general utilizaremos la palabra «oratoria» con minúscula inicial, para destacar que el hablar bien, con persuasión y elocuencia –cuidando qué se dice, cómo, cuándo, etc.– es propio de muchísimas situaciones cotidianas. No hay por qué reservar las palabras «Oratoria» o «Retórica» (esta vez sí con

mayúscula) solo para discursos muy solemnes e importantísimos ante grandes auditorios, o para esos fragmentos de obras maestras literarias que la tradición ha ido espigando como modelos.

Al tratarse de una habilidad práctica (distinta de un mero conocimiento teórico³, pero necesitada de este si se quiere alcanzar cierta calidad) conviene en las clases o charlas combinar teoría y práctica. Este *modus operandi*, además, estimula mucho al alumnado universitario y al profesional joven: se siente más implicado, el método es percibido como más útil para quienes van a comenzar su andadura profesional o la están empezando.

Ningún libro sobre esta materia –aunque tenga muchos ejemplos y un lenguaje sencillo y práctico– puede competir con un profesor activo y que encarne de manera dinámica cuanto explica. Incluso un libro muy bueno sobre, por ejemplo, *escucha activa* será menos ilustrativo, menos docente que un profesor elocuente sobre estas materias, competente y grato. Esta escucha atenta del profesor a sus alumnos, este exponerse del todo a las dudas y preguntas de los alumnos (con sincera humildad, reconociendo a veces que no tiene respuesta, o que la que tiene es insegura) proporciona a estos una vivencia inmediata, directa de lo que se les quiere enseñar. Además de lo que dice, el profesor *ya está siendo* esa *vigilancia* atenta y disponible para sus alumnos. El profesor encarna lo que enseña y enseña cuanto encarna.

3 Quizás en el mundo anglosajón está más presente la diferencia entre una habilidad práctica (*skill*) y un conocimiento teórico (*knowledge*). Un manual práctico, por hipótesis, al poner el foco en la habilidad, dejará en la penumbra la teoría pura (al menos en toda su profundidad y extensión). Y, como en esta obra, exponiendo un mínimo de teoría, pondrá ejemplos y mostrará al lector métodos y cursos de acción en situaciones prácticas para mejorar en el punto concreto que se esté tratando. Al mostrar el borrador de este libro a varios ingenieros industriales con más treinta años de experiencia profesional coincidían en este punto: —*De tu libro, lo que creo que más útil me habría resultado cuando empecé a trabajar, lo que más me habría servido son los ejemplos, pulsando en ellos el equilibrio. Eso tan difícil... es un arte, no una ciencia. Cuando estás ante el cliente, el cuidar la proporción entre el lenguaje técnico y el lenguaje normal, más natural; o el equilibrio entre el respeto y la cercanía. Eso solo te lo da la práctica. Por eso me parecen útiles los ejemplos.*

El plus que la vivencia en clase aporta a la hora de enseñar y aprender sobre conversación y oratoria profesionales quizás se entienda mejor tras la lectura del capítulo quinto, en su apartado sobre el *riesgo* en la conversación.

Para comprender mejor el componente aleatorio y espontáneo –esencial– de muchas conversaciones resulta útil pararnos en su etimología y uso secular. Una *conversación*, además del prefijo *con-* (reunión, varios) incluye el término *versare* (girar, dar vueltas). No será tanto un profesor respondiendo desde la lógica a un alumno (diálogo) ni tampoco un político intentando convencer a una audiencia (monólogo) sino más bien el *intercambio de puntos de vista entre amigos o con quienes convivimos* (*conversari* es también vivir juntos, en compañía, teniendo trato con los otros; las Sagradas Escrituras están llenas de este sentido, y hasta el Renacimiento fue el dominante en Occidente). En inglés hasta bien entrado el siglo XVIII servía como eufemismo, de uso muy generalizado, para las relaciones sexuales. También tenía que ver con la forma de comportarse de una persona en su comunidad. Por lo tanto, conversar no pone tanto su acento en la información (en sentido neutro, u objetivo de los *datos*) sino en los matices, experiencias y percepciones que el prójimo nos aporta (y que también nosotros aportamos a los demás)⁴. La conversación espontánea es la forma primera, básica de realización de oralidad, de relación entre personas, como seres sociales. Normalmente se refiere a pocos participantes, tiene un alto grado de imprevisibilidad e indefinición y es simétrica

4 Turkle (2017), demuestra con abundantes citas de investigaciones y trabajos tanto la conexión esencial entre la conversación y la empatía, como entre la falta de conversación y el desapego social. Para esta autora *conversación* implica una comunicación mucho más intensa y plena, más abierta, atenta y «biográfica» que el escueto y funcional *estar conectados* (por *e-mail*, WhatsApp, Twitter, etc.). El mero estar conectados (por ejemplo compartiendo un chat de Whatsapp, o recibiendo de vez en cuando noticias sobre algún *influencer*) resulta mucho más pobre y limitado que una auténtica conversación de calidad.

o igualitaria. Más adelante veremos cómo este último componente cambia en la conversación profesional.

En todas sus variantes implica alternancia de turnos, dialocutividad (en caso de tratarse de dos interlocutores). A modo de listado no exhaustivo podríamos indicar las siguientes relaciones:

1. De persona a persona: entrevista, consulta (profesional), transacción comercial (tienda, taxi, bar...), debate/tertulia (a dos), coloquio, examen oral...
2. De persona a audiencia: conferencia, charla, clase, mitin, sermón/homilía, ponencia/comunicación/presentación, declaración, discurso inaugural...

Por supuesto existen situaciones intermedias como cuando ante una audiencia tiene lugar una entrevista a una persona famosa realizada por un periodista, presentador, etc. O cuando se forma una mesa redonda en la que, aunque el núcleo está constituido por dos o tres interlocutores, hay también un moderador y todo esto ante un público.

En cuanto a la organización del libro he procurado agrupar los capítulos de este libro en cuatro bloques o módulos (aparte de la presentación y la conclusión-resumen), cada uno de los cuales presenta rasgos propios. En todos los módulos encontrará el lector detalles que nos ayuden a ser más persuasivos al dirigirnos a un grupo amplio de oyentes, o aspectos técnicos de la conversación profesional o en ocasiones temas esenciales y propios de cualquier conversación cotidiana. Sin embargo, existe en cada módulo unas ideas vertebradoras o unos temas principales: no excluirán del todo a los demás, pero sí tendrán carácter dominante. Cada capítulo lleva junto al título un recuadro que contiene un resumen de su contenido.

Debemos añadir una puntualización metodológica: no creo que en «comunicación interpersonal» exista un primer principio, una suerte de punto de apoyo que sirva de cimiento para todos

los demás elementos que se exponen al enseñar oratoria. No lo es la «sencillez», ni la «naturalidad». Tampoco el «estar seguro de uno mismo». Ni la dicción, ni la empatía, ni el estilo... ninguna de estas cosas es, por sí misma, sola, la base y sostén de todas las demás. Por eso propongo al lector un enfoque reticular: que se imagine los puntos que vamos a explicar como nudos de una red. Cada uno sostiene a los demás y a la vez cada uno es sostenido por los demás. Y siguiendo tal metáfora comprenderemos que el orden de exposición de esta obra bien podría ser alterado y mantendría su validez general. Por ello se puede producir en el lector una sensación inicial de falta de orden (lineal).

Además, la obra está pensada para «volver atrás» cuando se considere necesario, para releer tal capítulo anterior y así entender mejor el capítulo que estamos leyendo. Y, poco a poco, ir zurciendo este nudo o aquel, tejiendo dichas mejoras hasta conformar un estilo propio que el lector repunte mejor que el que tenía antes de leer este libro. Por lo expuesto, cada nudo tiene utilidad *en su relación con otros nudos próximos*: es menester estudiarlo conjuntamente con los demás. Este libro querría ser como un maestro cabuyero pero no para que el autor proporcione los nudos ya hechos al lector sino para que el lector aprenda a hacerlos y a reforzarlos por sí mismo.

Termino desengañando al lector respecto a resultados rápidos y fáciles. Este libro puede leerse (y así lo espero) para mejorar en comunicación, pero sobre todo el lector deberá tomarse el trabajo de leer varias veces (repito, varias veces) los capítulos que más útiles le resulten, o bien los que considere más necesarios o difíciles de aplicar; también porque unas partes remiten a otras y cada una adquiere su sentido pleno al comprenderlas junto a las demás. El lector, además de la lectura activa y reiterada, deberá responder con sinceridad y rigor a las preguntas que se formulan, llevar a la práctica los consejos que son ofrecidos, practicar una y otra vez las pautas y técnicas indicadas. El autor quiere lograr buenos resultados y para ello hace falta practicar. En este sentido

con frecuencia se hallarán en los capítulos deberes, tareas o ejercicios recomendados, en relación al punto teórico que haya sido explicado. Las preguntas al lector y los ejercicios prácticos figuran destacados con un «filete» o trazo grueso vertical a la izquierda del párrafo.

Ojalá estos consejos gusten al lector y le sean provechosos.

MÓDULO I

COMUNICACIÓN Y CONVERSACIÓN ORDINARIA

En los capítulos de este bloque trataremos sobre aspectos generales de la comunicación interpersonal, estableciendo unas bases útiles para las conversaciones ordinarias o cotidianas. Solo desde estos fundamentos, bien establecidos, accederemos después a modos específicos o más particulares de comunicación (la conversación y la oratoria profesionales).

Por lo tanto, aunque este libro tiene como eslabón central la conversación profesional, procure el lector –durante los capítulos de este módulo– poner su atención en los aspectos que le puedan resultar de utilidad en cualquier conversación ordinaria, especialmente en las más sencillas, aunque el punto tratado sea expuesto con ejemplos de lances laborales.