

Philippe Breton

# EL ARTE DE CONVENCER

LAS CLAVES PARA ARGUMENTAR  
Y GANAR UNA NEGOCIACIÓN



PAIDÓS CONTEXTOS

## PAIDÓS CONTEXTOS

### Últimos títulos publicados:

114. S. Cardús, *El desconcierto de la educación*
115. R-P. Droit, *La religión explicada a mi hija*
116. R. C. Solomon, *Ética emocional*
117. M. Cruz, *Siempre me sacan en página par*
118. A. Einstein, *Sobre el humanismo*
119. A. Comte-Sponville, *La vida humana*
120. T. Eagleton, *El sentido de la vida*
121. M. Motterlini, *Economía emocional*
122. D. Fo, *El mundo según Fo*
123. N. Angier, *El Canon*
124. P. Zimbardo, *El efecto Lucifer*
125. J. Baggini y J. Stangroom, *¿Pienso luego existo?*
126. P. Abreu, *Cómo volverse loco*
128. B. Ehrenreich, *Una historia de la alegría*
129. M.-F. Hirigoyen, *Las nuevas soledades*
130. E. Morin y N. Hulot, *Año I de la era ecológica*
131. D. Levy, *Amor y sexo con robots*
132. T. Nield, *Supercontinente. La increíble historia de la vida en nuestro planeta*
133. M. Hanlon, *Diez preguntas. Una guía para la perplejidad científica*
134. W. B. Irvine, *Sobre el deseo. Por qué queremos lo que queremos*
135. J. Lloyd y J. Mitchinson, *El pequeño gran libro de la ignorancia*
136. M. Onfray y G. Vattimo, *¿Ateos o creyentes? Conversaciones sobre filosofía, política, ética y ciencia*
137. P. Khanna, *El segundo mundo*
138. T. Todorov, *El jardín imperfecto. Luces y sombras del pensamiento humanista*
139. J. McConnachie, *El libro del amor*
141. S. Zizek, *Sobre la violencia*
142. D. Fo, *El amor y la risa*
143. T. Puig, *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*
144. Z. Bauman, *El arte de la vida. De la vida como obra de arte*
145. Z. Bauman, *L'art de la vida. De la vida com a obra d'art*
146. J. M. Esquirol, *El respirar de los días. Una reflexión filosófica sobre el tiempo y la vida*
147. E. Cantarella, *El beso de Eros. Una introducción a los dioses y héroes mitológicos de la Antigüedad*
148. R. Bayès, *Vivir. Una guía para la jubilación activa*
149. G. Guedj, *Las matemáticas explicadas a mi hija*
150. J.M. Esquirol, *El respirar dels dies. Una reflexió filosòfica sobre el temps i la vida*
152. J. Mitchinson y J. Lloyd, *El pequeño gran libro de la ignorancia (animal)*
153. P. Breton, *El arte de convencer. Las claves para argumentar y ganar una negociación*

PHILIPPE BRETON

# EL ARTE DE CONVENCER

---

*Las claves para argumentar  
y ganar una negociación*

Título original: *Convaincre sans manipuler*, de Philippe Breton  
Originalmente publicado en francés, en 2008, Éditions La Découverte,  
París, Francia

Traducción de Ana e Isabel Millán Risco

Cubierta de Idee

© Éditions La Découverte, París, 2008  
© 2009 de la traducción, Ana e Isabel Millán Risco  
© 2009 de todas las ediciones en castellano  
Ediciones Paidós Ibérica, S. A., Barcelona

Impreso en España - Printed in Spain

## Sumario

Introducción.....	9
1. ¿Qué es convencer? .....	13
Provocar un cambio .....	14
Convencer sin artimañas ni violencia .....	16
Argumentar no es una hazaña oratoria .....	19
Ni informar ni expresar, sino... argumentar...	22
Convencemos de una opinión .....	25
Convencer, una competencia democrática ....	28
2. Rechazar la manipulación .....	33
¿Una técnica realmente eficaz?.....	34
Características de la manipulación .....	37
Tres buenas razones para renunciar .....	43
3. ¿Cómo prepararse para argumentar?.....	51
Las creencias que obstaculizan .....	51
El protocolo de preparación.....	55

4. La invención. Conocer a la audiencia, idear un ángulo, encontrar un punto de apoyo .....	61
La necesidad de saber a quién nos dirigimos.	61
¿Cómo se elige un ángulo de enfoque? .....	66
¿Se pueden volver a utilizar los argumentos que han convencido al marido de Juliette?..	67
Habilitar un punto de apoyo .....	70
¿Una estrategia manipuladora? .....	75
5. La elocución. Encontrar argumentos .....	79
Elaborar argumentos.....	80
Las familias de argumentos.....	83
La manipulación por amalgama .....	119
6. La disposición. Saber elaborar una estructura.....	123
Construcciones inadecuadas.....	124
La estructura argumentativa, un instrumento eficaz.....	127
7. La acción. Saber tomar la palabra .....	153
El espacio de la palabra .....	157
Controlar la entonación .....	159
Saber gestionar el tiempo.....	164
Los apoyos de la toma de la palabra.....	170
El <i>ethos</i> del orador: ¿con qué logramos realmente convencer? .....	172
Léxico de los principales términos técnicos utilizados.....	175

## Introducción

Este libro es un manual práctico.

Su objetivo es presentar las principales técnicas de argumentación para que el lector pueda utilizarlas directamente. Ha sido elaborado haciendo uso de múltiples ejemplos de la vida profesional, de la vida cotidiana, de la vida asociativa, de la publicidad, de la venta y de los debates judiciales o políticos.

Si el significado del término «retórica» no estuviese, por desgracia, desvalorizado, este libro se titularía *Manual de retórica contemporánea*. Está directamente inspirado, aunque actualizándolas, en las técnicas elaboradas por el mundo griego y romano en una época en que era preciso aprender a ser ciudadano, puesto que dicha condición representaba una novedad. Esta exigencia sigue estando a la orden del día. Son un hombre o una mujer modernos aquellos que saben convencer.

La retórica antigua tenía dos preocupaciones inseparables: por una parte, la eficacia, y por otra, la ética. Convencer implica respetar al prójimo y respetarse a sí

mismo. Los técnicos de la retórica conservaban, por tanto, las distancias con respecto a las técnicas de manipulación, por desgracia tan presentes en nuestro actual entorno comunicativo.

Así pues, este libro asume tanto una exigencia de eficacia, al presentar las mejores técnicas para alcanzar el objetivo mencionado, como un distanciamiento de la manipulación y de sus múltiples artificios. La eficacia puede perfectamente ir a la par con la ética y el respeto. Además, contrariamente a lo que suele afirmarse, la manipulación no es eficaz. Incluso resulta casi siempre contraproducente.

El conjunto de técnicas que propongo en este libro han sido «probadas» y desarrolladas a lo largo de múltiples cursos de formación para aprender a argumentar que yo mismo he impartido a docentes, magistrados, ejecutivos, sindicalistas y profesionales de la comunicación tanto adultos como jóvenes y tanto del sector público como del privado. En la actualidad hay una fuerte demanda de formación en los campos de la comunicación y de la argumentación, desmarcada de las técnicas de manipulación que, por desgracia, siguen imperando, sobre todo, en el sector empresarial.

La elaboración de este libro sigue, pues, la misma lógica de los cursos de argumentación en que han participado cientos de personas de todas las edades y de todos los niveles académicos. Así pues, en esta obra he recogido las preguntas que con más frecuencia me han sido planteadas, y lo he hecho así tanto para darle vida como para plasmar la experiencia por mí adquirida en contacto con quienes querían aprender a argumentar.

Esta obra plantea primero los grandes principios del convencer, analiza algunas técnicas de manipulación

para mostrar que son poco eficaces y desarrolla a continuación el «protocolo de elaboración de la argumentación». Éste implica que se intente conocer a la audiencia, que se identifiquen sus puntos de apoyo, que se escojan los distintos tipos de argumentos y, finalmente, que se conciba una estructura de argumentación. Se cierra con un capítulo que da algunos consejos sobre la toma de la palabra, la elocución y la memorización. Su interés principal es de índole pragmática.

Este manual, que he redactado tras haber escrito varios libros sobre el mismo tema, y en especial sobre la «argumentación en situaciones difíciles» o sobre «la palabra manipulada», se inscribe en la línea de la tradición humanista y democrática que concilia la apertura al prójimo y el respeto de la persona, el vínculo social y la afirmación de uno mismo, la eficacia en el arte de convencer.



# CAPÍTULO 1

---

## ¿Qué es convencer?

¿Por qué tratamos, en general, de convencer a alguien? Porque tiene un punto de vista diferente. Querer convencer a alguien que ya está de acuerdo con nosotros es una incongruencia, por no decir una torpeza en el ámbito de la relación.

Las diferencias de opinión, características de las sociedades modernas, son el auténtico motor del acto de argumentar para convencer. Si nos encontráramos en una sociedad donde todo el mundo pensara lo mismo, este libro carecería de sentido. Las discrepancias de opinión pueden versar sobre temas sencillos y cotidianos y sobre asuntos de mayor envergadura, e implican que podemos cambiar de opinión o intentar modificar la del prójimo.

Convencer a alguien implica tratar de obtener un *cambio* en él. Argumentar implica adoptar una postura con vistas a lograr que la audiencia\*<sup>1</sup> modifique un poco, y a veces mucho, sus convicciones.

1. Las palabras y expresiones seguidas de asterisco aparecen definidas en el léxico que aparece al final del libro.

Así pues, si propongo a un amigo una opción electoral distinta de la suya habitual, adopto la postura de someterle a un cambio. Este último será mínimo si, por ejemplo, el candidato hacia el cual le oriento corresponde más o menos a la misma esfera de influencia política; o máximo si se trata de votar, en vez de a un partido de derechas, a uno de izquierdas o viceversa.

### PROVOCAR UN CAMBIO

Convencer a alguien no es tarea sencilla. Por esta razón solemos limitarnos a argumentar, olvidando que el objetivo de la argumentación es más ambicioso: se trata de *argumentar para convencer*. Consideramos que con argumentar ya hemos cumplido, cuando en realidad se trata, una vez más, de obtener un resultado. Ahora bien, este último en cierto modo puede medirse. Cuando la persona a quien intentamos convencer responde: «Tienes razón, no había analizado las cosas desde esa perspectiva; creo que voy a adoptar tu punto de vista», entonces lo hemos logrado.

Pero en caso contrario habremos obtenido una especie de fracaso. Por esta razón nos resistimos a analizar muy de cerca el resultado de su argumentación. Convencer implica un riesgo, el de no lograrlo. Pero al fin y al cabo nos limitamos a *proponer* a una audiencia que cambia de punto de vista. Que no siempre lo logremos es saludable, pues en este sentido un exceso de eficacia levantaría sospechas.

Mas no por ello hemos de dejar de mantenernos firmes y de «aferrarnos», desde luego sin obcecarnos.

Convencer implica, por tanto, la búsqueda de cierta eficacia, sin recurrir, como veremos, a medios inacepta-

bles. Esta eficacia puede medirse en función de cómo reacciona y recibe la audiencia el cambio que se le propone.

Muchas parejas se ven enfrentadas al problema siguiente: ¿cómo distribuir las tareas domésticas, es decir, cocinar, fregar la vajilla, limpiar y mantener la casa? Este tema acarrea infinidad de conflictos, sea porque el hombre se aferra a un modelo patriarcal y no hace nada, sea (versión más moderna, pero también insatisfactoria en la mayor parte de los casos) porque se encarga de las tareas «nobles» y deja el resto a su compañera. Pero cuando ésta se atiene al principio de igualdad, suele desear un auténtico reparto de las tareas. Son muchas las mujeres que han de convencer a sus maridos de que cumplan su parte del trabajo.

En este caso resulta obvio en qué consiste el cambio concreto que ha de adoptarse.

—Así, pues, ¿convencer es difícil?

—Sí, por lo menos a dos niveles distintos.

A un primer nivel es difícil para aquellos a quienes nos dirigimos, pues todos, como es de suponer, se aferran a sus propias opiniones. Éstas constituyen y estructuran nuestra identidad. Cambiar en un punto conlleva el riesgo de alterar diversos equilibrios y provocar, a nivel mental, un efecto dominó. El compañero desearía compartir las tareas, pues de hecho, *en teoría*, está bastante de acuerdo con la idea, pero *en la práctica* esto implica que su iniciativa quede un tanto mermada. A tal efecto, la representación que como varón se formula de sí mismo, siempre algo salpicada del «machismo» tradicional, corre el peligro de verse afectada. En otro ámbi-

to, el que siempre ha votado a un candidato de izquierdas y ahora se deja convencer para votar a un candidato o a una lista de derechas, tendrá que aceptar un cambio más profundo de lo que supone un mero gesto electoral.

En el segundo nivel convencer es técnicamente difícil. No basta con afirmarse en la opinión propia; es preciso argumentar, es decir, construir un razonamiento, encontrar motivos adecuados y aceptables para la audiencia. El objetivo de este libro es facilitar las cosas desde este punto de vista proponiendo métodos concretos.

—*Pero si la opinión que se defiende es justa, ¿argumentar no supone recurrir a la artimaña y a la manipulación?*

—Esta objeción suele oírse con frecuencia. Una buena opinión se defendería por sí sola, de modo que en el fondo recurrir a un «método» sería un artificio poco recomendable, una instrumentalización del prójimo. «Las tareas domésticas deben compartirse, pensará entonces la compañera, y puesto que él es capaz de entenderlo por sí solo, no tengo por qué convencerle». Son muchas las razones desacertadas que convergen para que adoptemos la postura de quien desea convencer. En este aspecto, considerar que la argumentación es una artimaña es la principal razón desacertada que nos impide ser eficaces.

#### CONVENCER SIN ARTIMAÑAS NI VIOLENCIA

¿Qué es argumentar? Proponer al otro *buenas razones* para adherirse a la opinión que se le propone. ¿Qué hay que hacer para argumentar? Para responder a esta

pregunta, cedamos la palabra a quien moralizó el arte de convencer y lo convirtió en una técnica eficaz al tiempo que éticamente aceptable, es decir, respetuosa con uno mismo y con el prójimo.

En el siglo iv a.C. el filósofo griego Aristóteles definía el arte de convencer —que por entonces se denominaba retórica\*— como el método consistente en «encontrar lo que un caso dado tiene de convincente» para un público determinado. Por otra parte Aristóteles se oponía al uso de la artimaña y, sobre todo, de la seducción y la demagogia. Argumentar, nos explica el filósofo, es proponer un razonamiento. No una demostración rígida ni un acto habilidoso de seducción, sino un razonamiento.

Como modelo de razonamiento Aristóteles propone, entre otros, la analogía:

Para Aristóteles, quien desea convencer de lo inconveniente que es elegir a los magistrados por sorteo (práctica griega para designar sobre todo a los jurados en el ámbito judicial) puede utilizar un argumento por analogía\*: ¿puede acaso concebirse que para formar un equipo deportivo que represente a la ciudad escojamos por sorteo a los jugadores de entre el conjunto de los ciudadanos? Los griegos, muy aficionados al deporte, comprendieron de inmediato el argumento\*.

—*Pese a todo, ¿no hay siempre seducción en el acto de convencer?*

—En este aspecto la tradición retórica es clara. Se puede convencer de manera eficaz sin recurrir a la seducción como elemento principal. Cuando para defender una opinión se recurre solamente a procedimientos de seducción o de amenaza, que es una especie de seduc-

ción a la inversa, está practicándose la manipulación\*. Más adelante abordaremos este punto ampliamente. Un enfoque ético y humano del acto de convencer implica distinguir claramente entre argumentar, por una parte, y manipular por otra.

Se puede alcanzar la eficacia sin recurrir a la seducción. Ésta es la gran lección de la retórica clásica tal como la ha transmitido la tradición humanista. La mujer que quiere convencer a su pareja de que comparta las tareas domésticas puede hacerlo sin recurrir a procedimientos de seducción que no la honrarían y que correrían el peligro de no resultar eficaces (el lector impaciente aún habrá de aguardar un poco para saber más sobre este punto).

—*¿No hay de todos modos artificio y artimaña en el acto de argumentar?*

—Lo que caracteriza a la artimaña es el disimulo de los procedimientos utilizados. No ha de confundirse, por una parte, preparación de una argumentación, recurso a una metodología y puesta a punto de argumentos correctamente elaborados en función de la audiencia, y por otra, artimaña y manipulación. Preparar las cosas no significa que se recurra a la artimaña. En el caso de la argumentación, y como veremos esto es lo que la distingue radicalmente de la manipulación, el método para convencer está a ojos vistas, es transparente. «Voy a utilizar una analogía», dice Aristóteles en el ejemplo antes citado. A la audiencia corresponde aceptarlo o no. Mientras que la argumentación permite a la audiencia elegir libremente, la artimaña es una forma de violencia mental.

—¿De modo que la argumentación no recurre a la violencia?

—Por supuesto que no. De hecho, permite cotejar diversos puntos de vista, convencerse o no, sin por ello desviar la relación hacia la violencia. Cuanto más modernas sean las sociedades, mayor es el lugar que en ellas ocupa la persona y mayores son las discrepancias de opinión entre ellas. Y sin embargo deseamos seguir viviendo en sociedad, lo cual implica que hay puntos en que opinamos lo mismo.

#### ARGUMENTAR NO ES UNA HAZAÑA ORATORIA

La competencia para argumentar y la hazaña oratoria suelen confundirse. Para muchos, saber convencer es hablar bien, expresarse con fluidez o incluso con cierta seguridad. Esto es, por supuesto, un error. Algunos oradores\* deslumbran a su audiencia, la embelesan, incluso en ocasiones la divierten. ¿Son, sin embargo, convincentes?

Al salir de una librería tras una conferencia particularmente brillante, dos señoras entradas en años intercambian impresiones. «¡Es un verdadero placer escuchar a ese hombre!», dice una. «Sí, opino lo mismo —dice la otra—, y sin embargo la verdad es que ya no recuerdo lo que ha dicho.»

Esta representación de la argumentación como logro de oradores brillantes, decididos y encantadores desanima a quienes, como muchos de nosotros, no tienen gran dominio de la palabra o que incluso son tími-

dos. No se argumenta para agradar a aquellos a quienes nos dirigimos, sino para convencerles de una opinión.

—*¿Es completamente preciso, por tanto, diferenciar entre la argumentación y la hazaña oratoria?*

—Es perfectamente posible convencer argumentando, aun cuando no se tenga un completo dominio de la palabra. Un poco más adelante veremos que hay un modo de hacerlo que despierta la benevolencia de la audiencia. Una persona tímida es perfectamente capaz de encontrar las palabras exactas, es decir, de dar en el clavo. Y no recordaremos la timidez de la persona, sino lo que ha dicho. Aunque parezca difícil de creer, hay tartamudos que son vendedores eficaces. En cierta medida hablar bien en demasía suscita cierta desconfianza y cierta resistencia en la audiencia, que entiende con más facilidad la palabra del tímido.

Con todo, son muchas las personas con dificultades para hablar en público. De hecho, tal es uno de los mayores temores de los franceses, pero también de los británicos o de los estadounidenses. En los grupos de formación argumentativa se observa que, cuando los participantes se enfrentan a la necesidad de tomar la palabra en el marco de un debate organizado, primero esperan a que se les mire. En lugar de ser naturales, o simplemente de ser ellos mismos, con frecuencia se entregan a efectos teatrales.

—*Pero ¿no somos ante todo apariencia, acaso no es esencial el cuerpo?*

—En muchísimos cursos de formación para aprender a tomar la palabra se hace exactamente lo contrario de lo que debería hacerse. Centramos nuestra atención

en la apariencia, en los gestos, en lo «no verbal». Incluso grabamos en vídeo las actuaciones de unos y de otros. Y sin embargo lo importante no es lo que somos o nuestra apariencia, sino lo que decimos.

La palabra argumentativa ha de existir por sí misma, con independencia de quien la emita, y tiene que poder circular y dirigirse a los demás. Lo único que se pide a la audiencia es que escuche, y eventualmente que se apropie de lo expresado, pero no que acepte además la personalidad del otro. En la argumentación se produce un conocido fenómeno que debería conducirnos a la reflexión.

Dos amigos discuten abiertamente sobre la energía nuclear. Paul propone varios argumentos a favor de este tipo de energía, y estos argumentos hacen reflexionar a su amigo Jean. Pasan algunas semanas, y en el curso de una conversación, Jean se lanza a la curiosa operación de persuadir a su amigo de las bondades de la energía nuclear... ¡Paul sonríe al percatarse de que Jean ha olvidado que fue él quien le convenció!

Este fenómeno se produce con frecuencia. Cuando hemos sido convencidos y hemos interiorizado los argumentos pertinentes, cabe que tendamos a olvidar a quienes nos los propusieron. No es la persona quien convence, sino sus palabras. De modo que, en definitiva, la apariencia o lo gestual apenas tienen importancia.

La toma de la palabra se ha analizado en demasía desde el punto de vista psicológico. La timidez es una característica personal que en ningún caso obstaculiza el carácter convincente de *lo que la persona ha dicho*. Resulta por tanto necesario renunciar a esta racionalización estereotipada que impide a muchas personas pro-

gresar en el campo de la argumentación porque consideran un obstáculo insalvable sus dificultades para tomar la palabra.

Estos asertos no deben en ningún caso considerarse una apología de la timidez y del tartamudeo. Aunque para argumentar es preferible hablar de manera fluida y clara, éstas son cualidades complementarias, pero no la competencia principal. En argumentación lo más importante no es la hazaña verbal, sino lo que se dice.

#### NI INFORMAR NI EXPRESAR, SINO... ARGUMENTAR

La tradición francesa otorga suma importancia a la disyuntiva entre demostración racional y expresión de los sentimientos. Siempre nos hallamos en medio del doble vaivén entre ciencias y letras, razón y sentimientos, mente y corazón, cabeza y cuerpo.

Como consecuencia de esta asfixiante disyuntiva, algunos de nosotros consideran que se convence ya demostrando o informando de forma adecuada, ya seduciendo. Para comprender en su justa medida el acto de convencer, éste ha de diferenciarse claramente del acto de informar, así como del acto consistente en expresar un sentimiento. Nos enfrentamos aquí a tres clases diferentes de acciones.

Por ejemplo, si afirmo «hay tres árboles en el patio. Puesto que estamos en primavera, su follaje es de color verde claro. El más alto mide unos seis metros. Los otros dos, la mitad que el anterior. Sus respectivos follajes rozan casi los muros de las casas del patio», estoy formulando una descripción\*. Se trata de una descripción sumamente objetiva. Una información, es decir, una

descripción que se comunica a los demás, no contiene en sí opinión alguna. Es neutra.

Por ejemplo, si digo «en el patio hay tres árboles cuyas hojas de color verde suave y cuya fresca sombra nos dan sosiego en verano. Se alzan allí como abuelos protectores», estoy expresando una sensación, un sentimiento propio, una emoción estética y afectiva muy personal. Aun cuando intente compartir esto con los demás, en modo alguno intento convencerlos, a no ser, como máximo, de la autenticidad de mi sentimiento.

En cambio, si digo «los tres árboles de este patio tienen un follaje tan espeso que dan lugar a una humedad perjudicial para el estucado de las casas; convendría talarlos», estoy enunciando abiertamente una opinión que argumento con vistas a convencer a una audiencia, por ejemplo, a unos copropietarios a quienes deseo sensibilizar acerca de la necesidad de talar dichos árboles para no tener que invertir en el futuro una gran cantidad de dinero en la renovación de la fachada de las casas. Se trata de una decisión que hay que tomar.

—*Pese a todo, ¿una buena información no permite convencer?*

—Sí, siempre y cuando dicha información proceda del marco de la descripción objetiva, pueda traducirse y transformarse en argumento y logre por fin adoptar un carácter legítimamente orientado.

Volvamos a la discusión entre Paul y Jean acerca de la energía nuclear. Pese a no coincidir en las cifras, los expertos afirman que siempre existe el riesgo de que se produzca un grave accidente en la zona de una central nuclear. Aun cuando dicho riesgo sea sumamente remo-

to, existe una probabilidad real de que la catástrofe se produzca.

Es un hecho. Y este hecho no constituye una opinión. Esto incluso puede generar cierta inquietud. Son muchas las personas que, convencidas del interés de la energía nuclear, prefieren correr un pequeño riesgo y beneficiarse, en contrapartida, tanto de cierta independencia energética sin tener que recurrir al petróleo, como de la seguridad de un suministro de electricidad constante. Aquí se minimizan, pues, ciertos aspectos y se refuerzan otros. Se analizan los pros y los contras, y en este caso los pros pesan más que los contras. En esto consiste la argumentación, en insistir en aquello que nos interesa apartando la mirada —sin por ello cerrar los ojos— a todo cuanto no sea de nuestro agrado.

Informar, convencer y expresar son las tres clases de comunicación\* que establecemos entre nosotros. Recurren a competencias, sensibilidades y cualidades muy diferentes. Sobre estas tres clases de comunicación se articulan profesiones muy diversas. Si nos gusta describir, desvincularnos de la escena para abordarla de forma distanciada y deseamos expresar cierta neutralidad, lo mejor es dedicarse al ámbito de la información. Si lo que apreciamos es el ámbito de la ficción, de la imaginación, de la creación, de la estética, del cuerpo y de las sensaciones que éste nos procura, lo mejor será escoger el campo de la expresión, de la comunicación de los *estados experimentados*.

Para argumentar es sin duda necesario experimentar cierta inclinación por la empatía, por la apertura hacia los demás, cierta forma de honradez, así como la capacidad de crear ese vínculo social tan particular que

permite transmitir los puntos de vista y las opiniones de unos a otros.

#### CONVENCEMOS DE UNA OPINIÓN

¿De qué intentamos convencer? De un punto de vista, de una tesis, de una opinión\* propia que deseamos compartir con los demás. Como acabamos de ver, la opinión no es ni un *hecho* ni un *sentimiento*.

El hecho se muestra o se demuestra, tiene que ver con la evidencia. «No se argumenta lo que es obvio», decía Aristóteles. El sentimiento se comunica; pedimos al otro que lo escuche, que lo comprenda, pero no forzadamente que lo comparta.

La opinión existe porque en nuestras sociedades los puntos de vista difieren. En el fondo esto es lo que mejor caracteriza en qué consiste una opinión: es un punto de vista por naturaleza *discutible* y que en cierto modo siempre lo será. En nuestra sociedad hay gran número de decisiones discutibles en el más pleno sentido del término, incluso cuando versan sobre temas que comprometen la existencia, la vida o la muerte. ¿Hay que instituir leyes que permitan la eutanasia? ¿Se debe seguir autorizando el aborto? ¿Con fetos de qué edad? Estas preguntas delimitan la vida y la muerte y ningún hecho, ningún sentimiento, son realmente capaces de zanjar la cuestión. Pero, puesto que ha de tomarse una decisión, intentamos convencernos mutuamente por medio de argumentos.

El ámbito de la opinión es en primer lugar el espacio privado que cada uno alberga en su interior, el espacio donde se sopesan los pros y los contras. Las opinio-

nes siempre implican una adhesión variable, y en contadas ocasiones estamos de acuerdo al cien por cien con un punto de vista que defendemos. Incluso puede ocurrir que dudemos en nuestro fuero interno, que seamos favorables a una opinión aunque susceptibles de adoptar otra si se formulan nuevos argumentos capaces de modificar nuestra decisión interna.

—*¿Dónde se encuentran opiniones?*

—La opinión en el espacio público no tiene que ver con la ciencia ni con la religión. Siete grandes situaciones sociales son la matriz de la formación y la discusión de las opiniones:

- Los conflictos de intereses en el espacio público, sobre todo con nuestros vecinos y con todos aquellos con quienes compartimos un mismo territorio.
- Las situaciones profesionales, cuando tenemos que dar nuestra opinión en el trabajo.
- Los debates sociales, en cuyo seno se prepara el marco legislativo del mañana.
- La esfera política, es decir, las decisiones vinculadas a la ciudad, la región o la nación.
- El espacio judicial, donde se resuelven los conflictos, se mantiene el orden público y se regulan las costumbres.
- La esfera de las relaciones privadas, donde, junto con la pareja, los amigos y los allegados hemos de tomar decisiones para obrar en común.
- La amplia esfera del mercado y el consumo, de la venta, de la compra y de la publicidad.

—¿*La opinión es una certidumbre?*

—No es fácil aceptar la idea de que haya tantos temas importantes que sigan siendo discutibles y de que en ninguna parte existan certidumbres. Éstas nos dispensarían de tener que sopesar los pros y los contras. Éste es el vértigo abierto en Grecia por los sofistas, a quienes se ha reprochado su relativismo. Descubrieron el hecho de que no son el azar ni el destino quienes deciden, sino el ser humano, y que éste siempre podrá cambiar libremente de punto de vista.

La libertad de palabra es esencial para la formación de las opiniones, aun cuando el peso de la decisión recaiga sobre nosotros. De ahí la importancia de saber forjarse una opinión. Cuando se tiene interés por la argumentación puede ser necesario realizar un ejercicio de introspección y plantearse sistemáticamente la pregunta siguiente: ¿cómo he ido forjando en mí esta opinión con la que me siento tan identificado?

¿Por qué siempre he votado a la izquierda? ¿Por qué soy favorable a la energía nuclear? ¿Por qué me opongo a la eutanasia? ¿Por qué he elegido un vehículo diésel? ¿Por qué considero que los delincuentes deberían cumplir penas mayores? ¿Por qué doy dinero a los mendigos? ¿Por qué estoy a favor de la enseñanza mixta? ¿Por qué pienso que debería suprimirse la violencia en la televisión y en la publicidad dirigida a los niños?

La lista es larga, larguísima, las opiniones, de mayor o menor envergadura, siempre son susceptibles de cambiar, y su conjunto constituye mi personalidad y determina tanto mi ser interior como mi vida social. La práctica de convencer nos enseña que estamos constituidos por las opiniones que defendemos. Éstas, por tanto, siem-

pre han de argumentarse, sea para uno mismo, sea para los demás.

#### CONVENCER, UNA COMPETENCIA DEMOCRÁTICA

En los regímenes totalitarios la opinión, es decir, todo cuanto es discutible y debatido, no existe. En éstos la verdad de un solo individuo, de un único partido, se impone a todos, recurriendo por lo general a la coerción física y a la propaganda, que es una forma de coerción mental. Convencer, es decir, proponer a los demás que compartan la opinión que se les plantea, es una actividad que se despliega plenamente en la democracia.

Las sociedades y culturas que precedieron a la democracia utilizaban poco la palabra y todavía menos el intercambio de opiniones para tomar decisiones. El invento democrático es un modo de despliegue de la palabra, de transformarla en acción. Convencer a alguien es obrar sobre él recurriendo a la palabra. La palabra para convencer es una fuerza que no genera dominación. El principio matricial de la democracia es la *simetría* entre las personas, que se traduce, concretamente, en la reconocida igualdad de palabra de todos y cada uno de nosotros. Este principio de simetría en lo que a la palabra se refiere conlleva importantísimas consecuencias en cuanto al modo en que nos dirigimos a los demás para convencerles.

—*¿Significa esto que todas la palabras tienen el mismo valor?*

—No, puesto que una opinión acaba imponiéndose a otra cuando nos autoconvencemos de algo o tratamos

de convencer a los demás. Por tanto, existen opiniones que acaban imponiéndose y otras que acaban abandonándose. Sin embargo, el principio de simetría implica que toda palabra, toda opinión, ha de poder defenderse, escucharse y considerarse. El principio democrático que tanto apreciaban los griegos es efectivamente la igualdad en el tiempo del uso de la palabra, vinculada a la necesidad de la escucha mutua.

Desde entonces la democracia se ha extendido más allá de la adopción de las grandes decisiones vinculadas a la ciudad. El principio de igualdad se ha puesto en práctica en la esfera económica, en el espacio privado, en las relaciones familiares, en la relación con los hijos. Actualmente en las sociedades modernas las parejas ya no se constituyen según un principio jerárquico, sino según la idea de que las decisiones se toman de manera conjunta, intentando convencerse mutuamente de los puntos de vista que se adoptan.

—*Entonces ¿todo el mundo debe pensar lo mismo?*

—Por supuesto que no, pero cuando debe tomarse una decisión en común, y la vida proporciona infinidad de ocasiones para ello, resulta necesario discutir, confrontar los puntos de vista. No se trata de alcanzar un consenso, pues el consenso suele ser una decisión desafortunada con la que todos están de acuerdo. Se trata, por el contrario, de defender una opinión no sólo porque creemos que será la más adecuada, sino porque los demás, o al menos la mayor parte de ellos, podrán sumarse a la misma aunque sea de forma provisional. En democracia toda decisión, sea política, conyugal o familiar, es susceptible de ser criticada y posteriormente modificada.

Este principio de igualdad tiene una consecuencia específica importantísima en lo que al plano técnico de la argumentación se refiere. Puedo dirigirme a cualquier persona, tratar de convencerla, proponerle múltiples argumentos, siempre y cuando esté claro, explícita o implícitamente hablando, que mantengo un debate con ella. En tal caso la probabilidad de que yo mismo cambie de opinión debe estar *integral y visiblemente* abierta.

En esto radica la gran paradoja de la argumentación. Movilizo todo mi vigor, toda mi energía, toda mi influencia para convencer a alguien, pero mi interlocutor es efectivamente libre de abrazar o rechazar lo que le propongo, y además sus argumentos pueden hacerme cambiar de opinión.

En el marco de un taller ciudadano cuyo objetivo era formar y capacitar a un grupo de personas para discutir con electores racistas e incluso extremistas, uno de los participantes, al planteársele esta regla de la simetría, sin la cual no existe posibilidad alguna de argumentación, exclamó:

No puedo discutir con electores del Front National sobre la base de la igualdad de la palabra, pues temo demasiado que ellos puedan, a su vez, convencerme de que tienen razón.

En demasiadas ocasiones queremos convencer a los demás considerando que estamos en posesión de la verdad y que el otro simplemente ha de someterse a ella. La argumentación como *competencia* democrática implica el autocuestionamiento, así como la apertura a los argumentos ajenos. Más adelante veremos que se trata

de una cuestión tanto ética como de eficacia en el arte de convencer.

—*¿Convencer a los demás no implica cierta forma de enfrentamiento?*

—La democracia es precisamente una manera de enfrentarse de forma pacífica. En ella se apuesta por la riqueza de la diversidad de puntos de vista, por la conservación de los beneficios de la conflictividad, aunque suavizándola. Desde este punto de vista la argumentación es una herramienta de apertura y pacificación.

Pero, claro está, el uso de las técnicas de manipulación para convencer supone la vuelta de la violencia al ámbito de las relaciones. Como veremos enseguida la manipulación es, en efecto, una coerción ejercida sobre el otro a fin de convencerle. Por esta razón es a la vez poco eficaz y condenable.



# CAPÍTULO 2

---

## Rechazar la manipulación

Los manipuladores, así como quienes instruyen acerca de las técnicas de manipulación, defienden su causa de diversas maneras. En primer lugar reconocen, por supuesto, que recurren a la artimaña, y que ésta consiste en ejercer cierta forma de violencia, aunque, según ellos, todo el mundo hace lo mismo, pues «la vida no es un plato de gusto» y «así es el ser humano».

Este argumento es inaceptable. Muchas personas nunca utilizan técnicas de manipulación para convencer, y no por ello les va peor. Tal cosa no está inscrita en la naturaleza humana, y aun cuando así fuera, como en el caso de la violencia, siempre resulta posible distanciarse de ella.

En segundo lugar, afirman: «Tendréis poder sobre los demás, podréis dirigir grupos, ejercer influencia sobre los demás, obtener todo cuanto deseéis». En ocasiones, algunos incluso agregan: «Por una buena causa, todo está permitido». Tal es la promesa de quienes venden libros u ofrecen cursos de formación por escri-

to que promueven semejantes técnicas, por ejemplo las de la PNL (siglas de los términos grandilocuentes, destinados a dar el pego, de «programación neurolingüística»).

Si una persona pretende dominar al prójimo por encima de todo, incluso recurriendo a la violencia disfrazada, no hay, efectivamente, mucho que decir al respecto, excepto, quizá, que no resulta tan sencillo, pues se corre el riesgo de instalarse en una conflictividad difícilmente sostenible y de no alcanzar necesariamente los resultados deseados.

Finalmente, los partidarios de este método sostienen que el criterio principal es la eficacia: «Si se desea convencer, es necesario dotarse de los medios para ello, y siempre funciona, sin excepciones». Este punto es sumamente discutible. ¿Resulta realmente eficaz convencer recurriendo a las técnicas de manipulación? Aun cuando la respuesta a esta pregunta diste de ser sencilla, responderemos claramente: *no, recurrir a la manipulación no es eficaz.*

#### ¿UNA TÉCNICA REALMENTE EFICAZ?

Seamos más precisos: si el objetivo es convencer en profundidad, hacer que la persona haga suya, libremente, la opinión que se le propone, entonces la manipulación no funciona. Si se trata de alcanzar, recurriendo a la fuerza, la astucia o la violencia disfrazada, una adhesión reactiva, superficial, sin asentamiento real en la mente de la persona, entonces la manipulación sí que da frutos.

—*¡Y sin embargo la propaganda funciona! Lo hemos visto en los regímenes totalitarios...*

—Estos regímenes, como el nazismo, ejercen simultáneamente dos tipos de violencia sobre la población. Por una parte la violencia propagandística, es decir, la repetición de mensajes bajo todas las formas posibles, pero también, no lo olvidemos, la coerción física.

Se exige no sólo creer que los judíos, los marginados y los gitanos constituyen de por sí una «deshonra racial» de la que deberíamos deshacernos, sino además no expresar públicamente ninguna duda al respecto ni afirmar lo contrario, para así eludir la sanción policial. Es fácil convencer a alguien si un tipo de uniforme amenaza con llevarnos a un campo de concentración en caso de no admitir los motivos invocados...

Pero se trata de un caso extremo, pues en él el marco ya no es democrático y la libertad de opinión ha dejado de existir. Analicemos, más bien, el caso del manipulador en un contexto en que su audiencia sea libre para adoptar las opiniones propuestas.

—*¿La eficacia no está, en tal caso, del lado de los manipuladores?*

—Consideremos por ejemplo una situación a la que se han visto enfrentadas, incluso sin saberlo, muchas personas.

En el marco de una compleja negociación que Dave debía entablar con Smith, el primero llegó acompañado de una «especialista en comunicación» formada en las técnicas de la PNL. Dicha especialista simplemente guardó silencio a lo largo de toda la entrevista, practicando a la vez frente a Smith una intensa e invisible gimna-

sia corporal. Así es como relata dicha entrevista la especialista: «Empecé sincronizándome con la respiración de Smith [...], siempre un tanto agitado. Se balanceaba hacia atrás en la silla y puso los talones sobre sus travesaños. Sus piernas estaban separadas. Yo llevaba una falda estrecha, de modo que sólo pude sincronizarme con los ademanes de la parte superior de su cuerpo. Transcurridos unos minutos reduje mi ritmo respiratorio. Smith hizo lo mismo. Entonces observé detalladamente a Dave y me percaté de que los tres respirábamos al mismo ritmo, señal de que se había establecido el contacto entre nosotros. No hice nada más». Y Dave obtuvo lo que deseaba, e incluso más, sin que Smith se percatara para nada del teje maneje.

En un primer momento podemos extraer de lo anterior un dato esencial: Smith, la persona a quien había que convencer, no se percató de nada, y mucho menos de ser el blanco de una especie de «gimnasia corporal» destinada a marcarse un tanto.

—Entonces ¿el manipulador oculta lo que está haciendo?

—Sí, este punto es esencial, y volveremos sobre él más adelante. Lo importante es aquí que Smith no sabe por qué ha sido convencido. En cierto modo está «hipnotizado». Dice que sí porque se siente bien, relajado, y porque a lo largo de la conversación quienes querían convencerle fueron muy simpáticos con él. Puede firmar el contrato de inmediato, ¿pero mañana? Una vez concluida la influencia directa, una vez liberado de la *fuerza de atracción* que ejercen sobre él sus interlocutores, es capaz de reponerse y cuestionar la certeza del día anterior.

—¿No ocurre lo mismo con la argumentación?

—No, pues quien argumenta proporciona *buenas razones*. Si al día siguiente el interlocutor se pregunta por qué cambió de opinión, estas buenas razones, aceptadas e integradas el día anterior, le servirán de referencia. La cuestión es, en efecto, *el día siguiente*. Es en ese momento cuando se analiza la eficacia de la argumentación. Por esta razón algunos aconsejan siempre «consultar con la almohada toda decisión que se va a tomar», es decir, tomarse un tiempo para la reflexión *alejados de toda influencia*.

Es además por este motivo, en cuanto a la venta a domicilio se refiere, por lo que la legislación ha previsto un plazo durante el cual el comprador puede anular su pedido sin justificación alguna. Eran demasiados los representantes comerciales que utilizaban técnicas de venta manipuladoras y obtenían una eficacia inmediata. Tras haber firmado el pedido de un aspirador de alta tecnología, de una enciclopedia en veinte volúmenes o de una cocina equipada a la última, el cliente se percataba del engaño.

Por cierto, la propaganda es con frecuencia la reiteración sistemática de mensajes que sólo surten efecto a corto plazo, aun cuando la acumulación a corto plazo termine siendo a largo plazo.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA MANIPULACIÓN

Hablemos claramente: pese a las dificultades que podamos experimentar en ocasiones al analizar situaciones concretas, existe una marcada diferencia entre las técnicas de manipulación y las técnicas de argumen-

tación. Representan dos mundos totalmente distintos entre sí. Con todo, hay dos elementos que pueden parecer comunes a ambos.

El primero es que en los dos casos se trata de una estrategia, o al menos de una acción, que hay que preparar. Pero esto no es suficiente para afirmar que se trata de una y la misma cosa. Aun cuando preparemos muchas de nuestras acciones, no por ello son manipuladoras, y ni siquiera irrespetuosas para con los demás.

De hecho, cuando decimos a nuestro interlocutor «he preparado esta conversación a conciencia», ello significa más bien que le hemos dedicado interés y que nos dirigimos a él con respeto y seriedad. Otra cosa es poder responder con sinceridad si éste nos pregunta: «¡Ah, bien! ¿Y cómo has previsto actuar conmigo?». El que argumenta puede responder: «He pensado que te interesaría tal argumento», «sé que te identificas mucho con este valor». Mientras que quien manipula no puede responder: «He previsto sincronizar mi respiración con la tuya, pero para que funcione lo más importante es que no te percares de nada».

Este ejemplo revela una primera característica de la manipulación: el interlocutor no debe percibir las técnicas utilizadas en tal sentido y ha de hacerse todo lo necesario para ocultarlas. Existe, por cierto, un criterio sencillo y eficaz para determinar la naturaleza de una técnica de convicción: si para que funcione ha de ocultarse, significa muy probablemente, e incluso siempre, que es una técnica manipuladora.

—*De modo que ¿se aprende a ocultar?*

—Por supuesto. Los cursos de formación para «convencer» frecuentemente organizados por empresas o

incluso por organismos públicos funcionan adoptando este principio.

Como hemos visto antes, en ellos se aprenden, por ejemplo, las técnicas de sincronización corporal (debéis calcar vuestro comportamiento físico del de vuestro interlocutor: posturas, ritmo respiratorio, parpadeo, etc.) que hay que aplicar en las situaciones en que se intenta convencer. Pero, sobre todo, se aprende que el interlocutor no debe percatarse de ello, pues entonces no funcionará...

De la misma manera, cuando se recurre a una amalgama para convencer, se oculta con esmero que se trata de una asociación sin fundamento alguno. Se ha de crear, por tanto, una sensación de evidencia, utilizando, por ejemplo, el ritmo de la frase, como en esta célebre amalgama: «Los grandes problemas que aquejan a Francia en la actualidad son el desempleo, las enfermedades contagiosas, el sida, la inmigración y las epidemias».

El hecho de que la inmigración constituya, como ha pasado siempre y en cualquier lugar, un tipo de «problema» al que se enfrentan todos los países, no tiene nada que ver con aquello de lo que en este caso pretenden convencernos, esto es, que los inmigrantes traen el sida, las enfermedades contagiosas y las epidemias (además del desempleo...), o al menos que se trata del mismo tipo de problemas. En este ejemplo se oculta escrupulosamente tanto la ausencia de vínculo como la manera en que se ha elaborado el razonamiento.

Vemos claramente que, aun cuando en ambos casos la acción se prepara, esto no basta para afirmar que la argumentación y la manipulación sean una y la misma cosa.

—*Había un segundo elemento similar...*

—Sí; en ambos casos se profesa interés por la audiencia y se procura comprenderla para construir, sobre este conocimiento, una estrategia de convicción. Algunas personas están completamente convencidas de que semejante procedimiento es forzosamente manipulador. Para ellas convencer es realizar una demostración lógica que se dirige a todos por igual... y a nadie en particular.

Convencer es hablar con alguien, y por lo tanto interesarse por él. Pero hay distintas maneras de interesarse por alguien.

—*¿Cuáles son las diferencias?*

—Para resumir, diremos que quien argumenta nunca obligará a nadie a hacer algo con lo que no estaría conforme. De hecho, nunca lo lograría utilizando exclusivamente métodos de argumentación. Por el contrario, quien manipula no dudará jamás en imponer, siempre y cuando sea de su interés, lo que en principio su audiencia rechazaría.

Quien recurriendo a la argumentación pretenda convencer en la calle a un desconocido de que le dé diez euros, sin duda se enfrentará a grandes dificultades. ¡No es tan sencillo hallar buenas razones para ello! Son muy pocos los que están dispuestos a dar diez euros en semejantes circunstancias. Puede que lo hagan, pero en desacuerdo consigo mismos. Curiosamente, a quien quiera convencer a un desconocido manipulándole le resultará, por extraño que parezca, más sencillo, siempre que tenga la habilidad suficiente. Pero el otro seguirá estando en desacuerdo.

—*¿Cuál es, en este caso, el método para manipular?*

—Existen varios métodos. Veamos en primer lugar la artimaña que denominaremos el «golpe del anillo de oro»:

Al cruzarse en la acera con su futura víctima, el manipulador se agacha de repente ante ella y se incorpora llevando en la mano un objeto que parece haber encontrado en el suelo. Se lo enseña: es un anillo de oro, una alianza. «¡Increíble —dice el primero—, alguien ha perdido un anillo de oro!» Y agrega de inmediato: «¡Mire, es de gran valor! Deberíamos llevarlo a la comisaría. ¿Cómo negarse? Pero el hombre prosigue: «Yo no puedo ir, soy extranjero y mi situación es irregular. Así que vaya usted...», y entrega el anillo a su víctima. El manipulador aguarda unos instantes, se aproxima a su interlocutor y, tomándole por el brazo, añade pausadamente: «Sin duda habrá una buena recompensa, y será para usted. ¿Puede darme sólo diez euros?». Son contadas las ocasiones en que la víctima no acepta...

Como cabe suponer, el «anillo de oro» es un aro de latón comprado por menos de cincuenta céntimos en la sección de fontanería de cualquier tienda de bricolaje. Y como también cabe suponer, las víctimas descubren enseguida —si no lo han hecho ya durante el intercambio— que han actuado de un modo que desapruueban y que además han perdido diez euros.

—*¿Qué es exactamente lo que ha ocurrido en el «golpe del anillo de oro»?*

—La situación es compleja. En primer lugar, el manipulador ha sabido elegir a su víctima en la calle, pues es buen fisonomista. Se guardará de elegir a cualquier

individuo. De ahí su elevado porcentaje de éxitos. Además se sirve con gran habilidad de diversos mecanismos según la persona de que se trate (y el diálogo varía, por supuesto). Es difícil resistirse a semejante asalto de honradez («el anillo debe devolverse a su dueño»). A continuación, *hayamos decidido devolver el anillo o quedarnos con él*, no sería justo que un hombre tan honrado no sacara cierto provecho de ello. Finalmente, siguiendo una especie de ley del equilibrio, se ha de compensar el hecho de tener oro en la mano.

Resumiendo, se oculta el procedimiento, basado en un buen conocimiento de la audiencia; tiene eficacia sólo a corto plazo y ejerce cierto tipo de violencia sobre quien cae en sus redes.

—¿Por qué se habla en este caso de violencia?

—Por una parte porque la artimaña nos fuerza a realizar un acto que de otro modo jamás habríamos llevado a cabo. Y por otra porque el hecho de consumir este acto conlleva, una vez se ha tomado conciencia del tejemaneje, un sentimiento de baja autoestima, de vergüenza, incluso de vacío total: nos sentimos perdedores, fácilmente engañables, y no queremos contárselo a nadie... Algunos, rozando lo irracional, incluso se niegan a reconocer que simplemente han sido engañados.

—Pero la víctima potencial podría haberse negado, ¿no?

—Sí, por supuesto, desde el punto de vista teórico. El objetivo primero de las técnicas de manipulación es paralizar la reflexión, congelar la libertad de pensamiento. Estas técnicas son, desde una perspectiva mental, una

privación de libertad. Por lo tanto son todo lo contrario de la argumentación.

Existen al menos dos grandes familias de técnicas de manipulación: por una parte, las que actúan sobre los estados afectivos y los sentimientos; y por otra, las que actúan sobre el propio razonamiento para falsearlo. En ambos casos se reconocen las características principales que acabamos de distinguir: ocultar, recurrir a la violencia mental y privar de libertad.

### TRES BUENAS RAZONES PARA RENUNCIAR

La pregunta presente entre líneas a lo largo de todo este capítulo es sencilla: ¿por qué debemos rechazar la manipulación? Dicha pregunta se plantea porque recurrir a ella es una auténtica *tentación*. Sí, ya es hora de reconocerlo: puede resultar tentador utilizar técnicas que, como sabemos, no pertenecen al ámbito de la argumentación para convencer.

En realidad nuestra sociedad no condena que se recurra a semejantes técnicas. De hecho, se utilizan con mucha frecuencia en la esfera política (aunque no tanto como se cree) o en el ámbito publicitario (y en éste, desgraciadamente, más de lo que se cree). También se encuentran en las relaciones profesionales, en las relaciones familiares y entre amigos, e incluso en la educación de los niños. Hoy por hoy existe cierta tolerancia al respecto.

Por otra parte, tampoco percibimos hasta qué punto estas técnicas de manipulación representan cierto tipo de violencia hacia uno mismo y hacia los demás. Citemos también la presión de la eficacia en un mundo

en que todo funciona a la velocidad de la luz y en que no siempre se dispone del tiempo considerado necesario... para argumentar. Pero olvidamos con ello que es posible argumentar con rapidez y que algunas propuestas sumamente contundentes a veces pueden enunciarse con brevedad. Manipular para convencer es, por tanto, una auténtica tentación a la que, sin embargo, debemos renunciar.

*—Pero en el fondo, ¿por qué debemos abstenernos de manipular?*

—De lo que acabamos de decir acerca de las técnicas de manipulación pueden extraerse varios motivos excelentes para renunciar a ellas. Hay al menos tres. El primero es de índole ética, el segundo está relacionado con la eficacia real de cuanto emprendemos y el tercero, que aún no hemos abordado, tiene que ver con nuestra necesidad innata de defendernos de la degradación personal que conlleva el uso de las técnicas de manipulación.

El primer motivo es de índole ética. Hemos de reconocer que es el más fuerte desde el punto de vista de los valores y el más débil desde el punto de vista pragmático. Aun cuando la ética se enmarque con frecuencia en una esfera de consideraciones abstractas, en la vida hay que arreglárselas. Pese a que deseemos una sociedad ideal, el mundo que nos rodea es con frecuencia doloroso y cruel. A partir del momento en que uno es consciente de ello surge una pregunta fundamental: ¿es legítimo ejercer algún tipo de violencia sobre los demás, incluso adoptando la astuta y sonriente forma de la seducción?

No hemos de olvidar que la mayoría de las veces la manipulación conlleva para los demás la adopción de

decisiones que nunca habrían tomado por su cuenta. Y de nada sirve decir que no deberían haberse dejado manipular. La ética consiste aquí en eludir toda situación que pueda ejercer violencia o coacción mental sobre los demás.

No cabe duda de que, al igual que cualquier argumento ético, éste apela al juicio ético de cada uno. Sin embargo hemos de subrayar que siempre que ejerzamos una violencia sobre los demás, debemos reconocer que se trata efectivamente de una violencia, y no buscar buenas razones para ocultarnos a nosotros mismos las consecuencias de nuestro comportamiento.

El segundo motivo tiene que ver con la eficacia.

—*Ya hemos abordado antes este punto: ¿manipular no es, en definitiva, tan eficaz?*

—No, en efecto. El gran éxito de los manipuladores es hacer creer que sus técnicas, que generalmente están al servicio de un objetivo comercial, son eficaces. A corto plazo incluso logran vender libros o programas de formación. Pero las personas formadas en dichas técnicas suelen sembrar la discordia y son responsables de una pérdida real de productividad en las empresas donde ejercen sus talentos.

Un día habrá que sopesar el coste que supone para las empresas en pérdidas reales formar a parte de su personal en técnicas que deterioran considerablemente el ambiente y la calidad del trabajo.

Sin ánimo de hacer aquí amalgama alguna, subrayaremos que si bien el uso de la propaganda permitió a los nazis tomar el poder y mantenerse en él, la «eficacia» global de este acto debe plantearse sobre todo con vistas a la desgracia y la desolación que los alemanes,

bajo influencia y en muchos casos bajo coacción, desencadenaron de forma masiva tanto en Europa como en el mundo.

Subrayaremos también que el manipulador pone en juego su reputación, sobre todo cuando se descubre que ha utilizado las susodichas técnicas para convencer:

Simón es responsable del servicio de formación de una importantísima empresa bancaria. Elabora los planes, contrata a los formadores, recurre a gabinetes especializados en formación. Su responsabilidad es considerable, ya que la empresa le ha encomendado incrementar, con grandes gastos por su parte, la formación y productividad del conjunto del personal. Hace algún tiempo Simón realizó un curso de argumentación para sensibilizarse acerca de la diferencia entre argumentar y manipular. Un día dos profesionales de un gabinete especializado en formación solicitan una entrevista para proponerle un nuevo curso. Simón les recibe, pues está un plena época de renovación de su programa. La entrevista se desarrolla con gran cordialidad. Los visitantes son muy simpáticos y su propuesta, un curso para «optimizar las competencias comunicativas», parece muy atractiva. El ambiente es incluso particularmente distendido, hasta tal punto que el contenido de la propuesta apenas se aborda, ya que los dos interlocutores inspiran una confianza inmediata. ¿Por qué dudar de la calidad de la propuesta? De repente, Simón cae en la cuenta... Se percata de que, con mucha discreción, uno de sus interlocutores le observa y reproduce sus gestos. Recuerda entonces las advertencias prodigadas en cuanto a las técnicas de sincronización se refiere. Comprende también que están utilizando con él técnicas de fusión y de seducción para eludir presentar el contenido, y que, como por arte de magia, le otorgan un carácter convincente. Tras cerciorarse de ello, Simón interrumpe

rápida-mente la conversación y conduce a sus dos interlocutores, educada aunque firmemente, a la puerta de salida.

En este ejemplo vemos claramente que el uso de técnicas de manipulación no ha alcanzado sus objetivos en cuanto a la eficacia se refiere, y que, *por el contrario*, ha contribuido al rechazo del gabinete en cuestión. Simón comunica abiertamente a sus colegas lo ocurrido: «Cuidado con ese gabinete, tratarán de engañaros».

—*Y sin embargo ¿era preciso que Simón pudiera descifrar la situación?*

—Sí, y esto es lo más difícil: la mayor parte de las veces hay que reconocer las técnicas de manipulación para poder eludirlas. Pero en el fondo siempre hemos de preguntarnos, aplicando simplemente el sentido común: ¿por qué estoy aceptando aquello de lo cual me han convencido?

—*Tras el argumento ético y el de eficacia, ¿cuál es el tercer motivo para renunciar a la manipulación?*

—En contadas ocasiones se habla de él. Quien recurre a las técnicas de manipulación no es forzosamente un individuo violento y cínico, un individuo que sabe lo que hace o indiferente a cuanto le rodea. Como ya hemos indicado, la mayor parte de las veces se trata más bien de una tentación en la que se cae.

En los cursos sobre técnicas de manipulación, a veces hay personas que se desmoronan tanto emocional como psicológicamente. Se les enseña a ocultar lo que hacen, a considerar a los demás como si fueran objetos, y además objetos que se puede manipular con facilidad.

Y puesto que la herramienta procede de un formador, no se niegan a hacerlo, ya que la empresa avala el curso de formación con la consiguiente promesa de eficacia.

—*¿Y por qué todo esto carecería de legitimidad?*

—Se nos pide que nos transformemos en personas cuya mirada sobre los demás sea cada vez más cínica. Esto provoca en muchos de nosotros un conflicto interno, una gran tensión mental. El manipulador es con frecuencia la primera víctima de la manipulación que ejerce sobre los demás. Si sólo se pudiese subrayar un motivo, éste sería sin duda el que elegiríamos. En realidad el problema no radica en la destrucción de los demás o en la ineficacia de estas acciones, sino sobre todo en el hecho de que las técnicas de manipulación nos transforman en algo que casi siempre resulta desfavorable para nosotros. Nos deterioran en todos los sentidos del término. También deterioran nuestra imagen ante los demás.

—*¿Existen situaciones que justifiquen la manipulación?*

—Ésta es una pregunta delicada. Puesto que la manipulación es un tipo de violencia, podríamos concluir, siempre y cuando no abracemos una ideología plenamente pacifista, que en ciertos casos, todos ellos vinculados a lo que podríamos llamar «legítima defensa», es inevitable, aunque no deseable, recurrir a la manipulación.

René vuelve a casa bien entrada la noche. Se cruza con un desconocido un tanto achispado que pese a ello mantiene el equilibrio y blande un cuchillo a la altura del

vientre de René: «¡La pasta, dame la pasta!». Aunque René está muy asustado, un recuerdo irrumpe en su mente: un día alguien le habló de una situación similar y de cómo reaccionar en estos casos. Entonces se dirige a su agresor con estas palabras sorprendentes: «¿Tienes hora, por favor?». El desconocido gesticula y mira su reloj. «Son las once y media de la noche.» Un largo silencio se instala entre ambos. Contra todo pronóstico, René se aproxima a su agresor y posa la mano sobre su brazo: «Parece que la vida no te trata como te mereces, ¿verdad?». «Ya lo creo —responde el hombre bajando el cuchillo—. Mire qué tontería he estado a punto de hacer.» René le da ánimos y le pone en la mano un billete de diez euros. El hombre le da las gracias y desaparece lentamente en la noche.

¿Era legítimo que René utilizara este pequeño compendio de técnicas de manipulación en vez de intentar argumentar? En este caso todo apunta a una respuesta positiva, aun cuando la situación sea, por fortuna, poco usual.



# CAPÍTULO 3

---

## ¿Cómo prepararse para argumentar?

Ya estamos listos para abordar una dimensión más técnica. Argumentar es algo que se aprende, y para ello lo primero que hay que asimilar es el arte de elaborar una argumentación. Empezaremos por tanto refiriéndonos a los obstáculos que se encuentran, y luego analizaremos detalladamente el protocolo clásico que permite alcanzar la eficacia requerida en tal situación. Afirmaremos sin vacilar la idea de que, sin una preparación adecuada, cualquier argumentación muy probablemente fracasará. Con esta afirmación pretendemos subrayar la importancia del protocolo de preparación.

### LAS CREENCIAS QUE OBSTACULIZAN

Varios son los obstáculos que nos impiden tomar conciencia de esta necesidad. El primero es la creencia de que ciertas personas están por naturaleza mejor do-

tadas que otras para argumentar y convencer, y que por tanto «eso es algo que no se aprende».

Yo, me confiesa Josiane, nunca lo lograré. Me resulta muy difícil; cuando hablo, hablo demasiado o muy poco, y nadie me escucha. Y convencer yo... ni pensarlo. Sin embargo, en mi sección hay quien tiene una facilidad innata; al escucharle, uno comparte de buen grado su punto de vista. Es como si hubiera nacido con ese don; es como ser un hombre atractivo o una mujer bonita. No se aprende a argumentar: o se sabe o no se sabe. Está en los genes.

Son muchos los testimonios similares. Todos ellos son el síntoma de una falta de confianza en uno mismo y, sobre todo, de un desconocimiento del hecho de que argumentar es una técnica, y que al igual que todas las técnicas, ésta puede aprenderse.

—¿Entonces argumentar es un procedimiento artificial?

—Un segundo obstáculo consiste en creer que si las técnicas de argumentación pueden aprenderse es que son artificiales, y por consiguiente implican la manipulación. Pero, como hemos visto, la manipulación conlleva el uso de *ciertas* técnicas. Lo importante aquí es aprender las técnicas de convicción legítimas en el doble sentido de la palabra, es decir, por una parte respetuosas con la audiencia y por otra realmente eficaces para convencer.

Es muy importante deshacerse de estas dos ideas (que argumentar no se aprende y que toda elaboración es un artificio que implica manipulación), puesto que bloquean el aprendizaje. Estas dos creencias son el origen

de un defecto comúnmente observado: la ausencia de preparación, incluso cuando nos enfrentemos a una situación en la que hemos de argumentar.

Mañana Robert debe presentar ante todo el equipo una propuesta que desde hace tiempo es muy importante para él: crear un nuevo servicio en el seno del departamento. Sabe que todos le escucharán y que le plantearán preguntas, pero también sabe que no tiene la partida ganada, pues algunos se oponen a su proyecto. El director del departamento estará presente y antes de tomar una decisión tomará en consideración la opinión de unos y de otros. De modo que todos los puntos de vista cuentan. Robert conoce el expediente de memoria, lo tiene en mente, pero también en pequeñas fichas perfectamente ordenadas que recogen parte de los hechos que a su juicio ilustran la necesidad de crear un nuevo servicio. Por tanto, Robert no cree necesario preparar su intervención. Todo está listo en su mente. Por otra parte, es consciente de que, incluso conociendo el expediente a la perfección, por lo general tiene dificultades para convencer a los demás. Abrumado por esta situación, prefiere no pensar en ella de antemano. Además un exceso de preparación equivaldría para él a una manipulación, y Robert pretende ante todo ser honrado, convencer sin artificios o «trucos». Bastará con los datos técnicos, en torno a los cuales mañana improvisará.

Robert es, sin lugar a dudas, un buen profesional, pero se equivoca sobre este punto concreto y esencial. Cree que conocer el expediente y, eventualmente, los elementos que en su momento le convencieron a él, será suficiente para que el grupo y el director adopten su idea.

—*Pero más allá de conocer el expediente, ¿qué debe prever?*

—Robert carece drásticamente, y esto puede hacer fracasar su iniciativa, de *argumentos preparados*, y sobre todo de algún argumento para dirigirse con precisión a su audiencia. Peor aún: se niega a preparar su argumentación, pues piensa erróneamente que *presentar algo tan artificial le perjudicará*.

—*¿Qué tenemos que hacer cuando hay que argumentar sobre la marcha?*

—Aun cuando no siempre podamos preparar nuestra demostración, ¿por qué no hacer todo lo posible para prepararse para afrontar este tipo de situaciones? Se cuenta que Napoleón tenía fama de reaccionar con suma rapidez frente a cualquier situación. Un día alguien le felicitó por su rapidez mental. Y él repuso en los siguientes términos: «¡Todos creen que pienso con rapidez, qué equivocación! Siempre he pensado de antemano». Más allá de la opinión que tengamos sobre Napoleón, estas palabras son una lección magistral para todos los que se entrenen en la argumentación, con independencia del tiempo de preparación de que dispongan.

Formarse, entrenarse en la argumentación, proporciona una agilidad mental que es, con mucho, la mejor manera de estar preparados: saber elaborar una argumentación con la mayor rapidez posible en una situación altamente interactiva y espontánea.

## EL PROTOCOLO DE PREPARACIÓN

Desde la antigüedad, el conjunto de la tradición retórica ha otorgado gran importancia a la preparación de la argumentación. A partir del momento en que, en la antigüedad, se tomó conciencia de la necesidad de aprender a convencer, se puso en marcha un protocolo de preparación. Su sencillez elemental permite que se adapte incluso a las situaciones actuales.

¿Por qué se ha de elaborar una argumentación y se debe utilizar para ello un protocolo, cuando se conoce de antemano la opinión que se quiere defender? Sencillamente, en virtud de una ley intangible: no se convence enunciando simplemente una opinión. En infinidad de ocasiones se enuncia la opinión que se desea defender como si de una evidencia se tratara. Mas esto no es suficiente.

Mi interlocutor debutaba en una asociación que luchaba abiertamente contra la eutanasia y que los sábados por la tarde disponía de puntos de información en distintas zonas comerciales de la ciudad. Él vociferaba y repetía siempre lo mismo con aire indignado: «Esta ley conduce a la eutanasia, hay que rechazar la eutanasia, la eutanasia es algo malo, ¿cómo se puede aceptar la eutanasia?». Pero al parecer su discurso no convencía a nadie. Para mi interlocutor, resultaba evidente que la eutanasia era algo malo y que el simple hecho de pronunciar esa palabra desencadenaba una reprobación general en las mentes de aquellos a quienes se dirigía.

¿Qué fallaba en su discurso? ¿Por qué nunca lograba convencer? La frase «estoy contra la eutanasia» es

una opinión, y su simple enunciado no la convierte en argumento.

El protocolo de elaboración de la argumentación se basa en una distinción muy importante, técnicamente hablando, entre *la opinión*, por una parte, y por otra *los argumentos* que utilizaremos para convencer de dicha opinión. Si afirmo, por ejemplo, «la eutanasia es un acto que consiste en matar a alguien, y matar a alguien siempre se ha considerado un crimen, por lo que la eutanasia es una especie de crimen», se aprecia que en este caso voy más allá de la opinión, puesto que agrego argumentos. Y sólo se puede convencer con argumentos.

—De modo que ¿elaborar una argumentación consiste en encontrar argumentos?

—Sí, exactamente. El protocolo clásico de elaboración de la argumentación es un procedimiento consistente en encontrar los argumentos adecuados para una opinión determinada, es decir, los que convencerán a la audiencia.

Dicho protocolo se desarrolla en cuatro etapas:

- la invención\*,
- la elocución\*,
- la disposición\*,
- la acción\*.

La *primera etapa*, la invención, consiste en plantearse a *quién nos dirigimos* con el fin de encontrar un *ángulo de acercamiento* y los *puntos de apoyo* adecuados. Es muy frecuente que quienes buscan argumentos no se planteen si éstos se adaptan a las personas a quienes desean convencer. Resulta por tanto esencial iniciar la preparación con un procedimiento altamente empático, pues

por lo general aquellos a quienes nos dirigimos ya tienen un punto de vista al respecto que habrá de ser integrado.

¿Qué piensa el otro? ¿Quién es? ¿Hay en él puntos de apoyo en los que basar mi opinión? Tales son las preguntas iniciales que habría que plantearse. A partir de este interrogante se originará lo que podría denominarse un ángulo de acercamiento.

Soy militante de una asociación que defiende la prevención para luchar contra la delincuencia juvenil, y me han encargado que dé una charla a una audiencia que, como sé perfectamente, estará compuesta por un público variado, por una parte docentes y por otra sindicalistas de la policía interesados en el tema e invitados para la ocasión. El ángulo de acercamiento será forzosamente distinto para los dos casos. Sé que los docentes pueden estar sensibilizados ante el hecho de que la prevención es una especie de acto pedagógico; he aquí, pues, una buena técnica que acercará mi argumento al público al que va dirigido. Pero también sé que este argumento dejará probablemente indiferente al público de policías al que debo convencer. En este caso resultará más eficaz insistir en el hecho de que la prevención atenúa la pequeña delincuencia, lo que permite a los policías dedicarse a asuntos más serios (o, simplemente, aliviar su carga de trabajo).

Esta doble noción de conocimiento del público y ángulo de acercamiento es esencial, y además constituye la primera etapa de elaboración de la argumentación. En este ejemplo se observa que una misma opinión puede originar, según el público considerado, al menos dos ángulos distintos de acercamiento, y en consecuencia dos categorías de argumentos muy dispares.

Pasemos ahora a la *segunda etapa*, reflexionar sobre el tipo de argumento que se va a utilizar. Aquí se trata de determinar las palabras exactas, las expresiones y las metáforas que vamos a utilizar. Es el momento de especificar y de preparar el contenido de la exposición. Tengo que saber de antemano lo que voy a decir (de ahí el término técnico «elocución»).

La *tercera etapa* consiste en organizar en el tiempo la toma de la palabra. ¿Por dónde debo empezar, qué argumentos deben colocarse al principio y cuáles al final? ¿Qué orden adoptaré para lo que voy a decir? Esta pregunta es trascendental porque condiciona la eficacia de las palabras, ya que presentarlas en desorden sería una incongruencia.

La *cuarta etapa* corresponde al momento de anticipar la acción, es decir, el momento a partir del cual hablaremos de manera específica. Las preguntas que se plantearán entonces serán tanto de orden material (¿funciona bien el micro?, ¿está la audiencia cómodamente instalada?) como referentes a la elocución (¿cuál es el tono más apropiado?) o a la presentación de uno mismo.

—¿Es un protocolo muy antiguo?

—Sí, y experimentado. Fue elaborado en la antigüedad, de la que proceden los nombres técnicos que pueden darse a cada una de estas etapas. La primera etapa se denomina *invención* (*inventio*), pues en ella ideamos cómo abordar la cuestión, qué ángulo adoptar; la segunda se denomina *elocución* (*elocutio*), pues es el momento de elegir lo que se va a expresar en concreto; la tercera es la *disposición* (*dispositio*), y aborda en qué orden vamos a presentar la exposición, y la cuarta es la *acción* (*actio*).

Antes de analizar estas cuatro etapas es importante recordar que, como en todo protocolo, sólo se puede pasar a la siguiente etapa tras haber resuelto el problema de la etapa anterior. Es primordial plantearse a quién nos dirigimos y desde qué ángulo lo hacemos, antes de reflexionar acerca de los argumentos y su buena disposición.

También es un error muy común preguntarse qué argumentos utilizar antes de saber a quién nos dirigimos. Pues en tal caso es casi seguro que los argumentos escogidos no serán aceptados.



# CAPÍTULO 4

---

## **La invención** Conocer a la audiencia, idear un ángulo, encontrar un punto de apoyo

Empecemos por el principio, la fase de invención. Se inicia con una pregunta que nunca puede eludirse al tratar de la argumentación: ¿a quién me dirijo? Es esencial conocer a la audiencia a la que nos dirigimos y a la que tratamos de convencer. Pues, como en todo «protocolo», si no cumplimos las exigencias de la primera etapa puede verse comprometido el conjunto de la preparación. De modo que sólo podremos pasar a la siguiente etapa una vez esté suficientemente trabajada la anterior.

### LA NECESIDAD DE SABER A QUIÉN NOS DIRIGIMOS

Con mucha frecuencia es preguntándonos a quién nos dirigimos, qué piensan sobre el tema y qué es importante para ellos, como encontramos los recursos capaces de convencerlos. Volvamos a considerar el ejemplo que quedó pendiente en el primer capítulo.

Dos amigas de la infancia, Julie y Juliette, están al parecer felizmente casadas, pero les gustaría convencer a sus respectivas parejas de la necesidad de compartir de manera más equitativa las tareas domésticas cotidianas. Saben que no sólo ellas están en semejante situación y que se trata de un problema habitual en las parejas. Sin embargo, han decidido coger el toro por los cuernos y ayudarse mutuamente. Juliette está casada con un funcionario político, concretamente, con un miembro del Partido Socialista. Julie está casada con un empresario que es además miembro muy activo de un club cuyo objetivo es desarrollar y difundir el pensamiento liberal, en su sentido más radical.

Hasta la fecha las dos amigas han intentado argumentar, pero sin éxito. Han utilizado básicamente argumentos que a ellas les resultan convincentes y acerca de los cuales han discutido juntas ampliamente. Ambas consideraban, en efecto, un tanto excesivo que sus respectivos maridos nunca preparasen la comida, se quedasen de brazos cruzados y siempre encontrasen algo más importante que hacer en el momento de quitar la mesa. En cuanto a encargarse de la colada o de la limpieza, sus importantísimas responsabilidades les dispensaban, por supuesto, de ello... Julie y Juliette deciden, pues, reflexionar juntas para encontrar nuevos argumentos con los que obtener cierto éxito.

—*¿Qué significa «argumentos que a ellas les resultan convincentes»?*

—Cada una de ellas tiene buenas razones personales para estar convencida, aunque sólo sea por el fastidio de la tarea y quizá también por un leve sentimiento de humillación y de injusticia. Sin embargo estos dos

argumentos son, en cierto modo, *de uso interno*. Se trata ahora de encontrar argumentos capaces de convenir específicamente a cada uno de los maridos.

La opinión es la misma: las tareas domésticas deben compartirse, pero puesto que ambos maridos tienen sensibilidades, valores y representaciones del mundo diferentes, es preciso encontrar argumentos adecuados, *específicos* para cada uno de ellos. Las dos mujeres deciden, pues, en un primer momento, dirigirse al marido de Juliette. A lo largo de la discusión entre ellas pronto sale a relucir que éste, además de ser funcionario de su partido, está sinceramente comprometido con un conjunto de valores, en especial la igualdad. Ésta forma parte de la base ideológica que defienden los miembros del partido de izquierdas al que pertenece el marido de Juliette, sin que por ello les sea exclusiva, y además suele referirse a ella a título personal.

Antes de estas discusiones Juliette no había identificado con tanta claridad hasta qué punto era la igualdad una preocupación esencial para su marido, tanto en su acción personal como en la política. Por ejemplo, contaba con frecuencia que en las reuniones él otorgaba gran importancia al hecho de que todos pudiesen hablar por turno y disponiendo del mismo tiempo. Muchas veces había expresado ante ella su admiración por la enorme importancia que tenía la igualdad para los atenienses de la antigüedad.

—¿Qué debe hacer ahora Juliette?

—Tras esta discusión, las dos amigas concluyen que quizás haya aquí una pista a seguir, una argumentación que elaborar, basándose para ello en lo que saben sobre los valores que defiende aquel a quien quieren conven-

cer. Juliette decide entonces abordar a su marido sobre esta base, eligiendo como ángulo de enfoque su apego a la igualdad. En esencia, prevé decirle lo siguiente:

He reflexionado sobre lo que me dijiste el otro día, sobre esa reunión en la que te enojaba que alguien acaparara la palabra y no se respetara la igualdad en el tiempo del uso de la palabra. Nunca me había dado cuenta de lo importante que es para ti la cuestión de la igualdad. Creo que es una cosa estupenda, y hace tiempo que quiero hablarte de algo relacionado con esto. Sé que estás muy ocupado y que te esmeras en construir una sociedad más igualitaria, pero hay algo que hace tiempo que me incomoda: yo dedico mucho más tiempo que tú a lavar la vajilla y limpiar la casa, o a cocinar, y creo que estas tareas podrían repartirse de manera más equitativa. Quizá sea ésta una buena ocasión para aplicar la igualdad que tan importante es para ambos.

Juliette incluso está pensando en decirle que compartiendo de manera muy equitativa las tareas domésticas, él podría, en tanto que militante, mencionarlo como aplicación concreta de la igualdad. Pero al tiempo se da cuenta de que no hay que sacar las cosas de quicio. Lo importante es que su marido empiece a considerar el problema bajo un ángulo distinto y pueda decir: «Tienes razón, no había considerado las cosas desde ese punto de vista», y le proponga reorganizar la vida familiar sobre una nueva base. Juliette comprende entonces la necesidad de proponer argumentos, pero sobre todo, de dejar a su marido que tome la iniciativa una vez convencido.

Este ejemplo muestra un punto esencial en cuanto a la preparación de la argumentación: conocer a la audien-

cia. Los argumentos adecuados han surgido, casi de manera natural, a raíz de la conversación entre Julie y Juliette sobre el marido de esta última, y al mismo tiempo a raíz de haberse planteado ella qué era lo más importante para él. Tanto el ángulo como los argumentos para convencerle surgieron simplemente de estas discusiones.

—*Pero ¿qué hacer cuando no sabemos nada de la audiencia?*

—Es, efectivamente, un problema. Las dos amigas conocen perfectamente a sus maridos —o al menos eso creen, pues como hemos visto han tenido que avanzar en este aspecto—, pero en infinidad de situaciones no sabemos a quién nos dirigimos.

Marcel debe llamar mañana al responsable de recursos humanos de una empresa para persuadirle de que reciba y entreviste a uno de sus becarios. No le conoce y además sabe que resultará difícil convencerle, pues su agenda es muy apretada. El procedimiento que conviene adoptar es importante y no hay que fracasar. Marcel recuerda entonces que uno de sus antiguos contactos trabaja en la misma empresa y decide llamarle. Tras explicarle la situación, le pide información acerca del responsable en cuestión. La llamada resulta de lo más provechoso. Este antiguo contacto le comenta que dicho responsable acude a la oficina muy temprano y que mira con buenos ojos a los madrugadores. Entonces Marcel le llama y le propone que se entreviste con su becario a primera hora de la mañana, «cuando reina la tranquilidad y uno está en plena forma». El responsable de recursos humanos acepta la entrevista de inmediato.

Al proponerle una franja horaria muy temprana, Marcel ha encontrado enseguida un punto de apoyo razonable. En lugar de buscar una falsa connivencia, sencillamente ha tenido en cuenta una preferencia de su audiencia.

De hecho, siempre existe la posibilidad de informarse de un modo u otro sobre la audiencia a la cual nos dirigimos. Es algo que saben todos los conferenciantes. Observando atentamente, justo antes de hablar, a los que ocupan la sala, pueden percibir a quiénes van a dirigirse y deducir de ello la necesidad de un enfoque u otro.

#### ¿CÓMO SE ELIGE UN ÁNGULO DE ENFOQUE?

Como acabamos de ver, conocer a la audiencia es un elemento esencial que permite, sobre todo, determinar un ángulo de ataque. Sería preferible denominarlo aquí «ángulo de enfoque», pues la argumentación no es ataque ni defensa, sino intercambio y reciprocidad. Elegir un ángulo de enfoque consiste en seleccionar, con vistas al conjunto de lo que puede decirse en una situación determinada, lo más pertinente y eficaz para convencer. Elaborar una argumentación es optar por un enfoque y excluir otros.

Volvamos al ejemplo de Julie y Juliette. En el fondo era bastante sencillo encontrar el ángulo de enfoque: basarse en un valor trascendental para el marido de Juliette, la igualdad. ¿Y qué decir del marido de Julie, que, recordémoslo, cree profundamente en las virtudes del liberalismo, hasta el punto de convertirse en uno de sus adeptos más activos?

¿SE PUEDEN VOLVER A UTILIZAR LOS ARGUMENTOS QUE HAN CONVENCIDO AL MARIDO DE JULIETTE?

Todo argumento que conceda prioridad al principio de igualdad sería, claro está, un ángulo de enfoque inadecuado, pues la igualdad no es un valor central de la ideología liberal. Por tanto, este enfoque debe excluirse. Con la complicidad amistosa que las caracteriza, Julie y Juliette han de reflexionar juntas, por una parte, sobre la esencia de la ideología liberal, y por otra sobre los motivos específicos por los que la defiende el marido de Julie.

El objetivo de la discusión es encontrar un ángulo de enfoque apropiado basándose en un buen conocimiento de la audiencia. No resulta tan sencillo, pues en el fondo la ideología liberal, sobre todo en su vertiente más radical, es poco conocida. En esta ocasión Julie cae en la cuenta de su gran desconocimiento sobre lo que piensa su marido.

Con todo, un día Julie le oyó defender una idea que al principio le resultó extraña, pero que más adelante resultó ser bastante legítima, incluso no compartiendo del todo el punto de vista de él. Su marido sostuvo ante ella que el código de circulación no debería aplicarse cuando el conductor se encuentra solo en la carretera. En tal caso debería poder hacer caso omiso de los límites de velocidad, así como de la obligación de detenerse ante una señal o un semáforo en rojo, pues en el fondo la persona debe ser libre y responsable de sus actos siempre que éstos no pongan en peligro a los demás. También ha oído afirmar muchas veces a su marido que la empresa es un modelo que debería generalizarse a todas y cada una de las instituciones de la sociedad. La seguridad pública, las

cárceles, las escuelas y las universidades y los hospitales, por ejemplo, deberían ser en su opinión administrados como si de empresas se tratara, y ello con el fin de desarrollar el espíritu de responsabilidad individual.

Julie y Juliette se percatan de que en el fondo, para encontrar argumentos, basta con escuchar lo que dicen aquellos a quienes éstos irán dirigidos. Cuando algo es importante para alguien, hay que cogerle la palabra. ¿Qué decía el marido de Julie? Que la sociedad funcionaría mejor si las personas tuviesen mayor libertad y responsabilidad sobre sus actos y si toda actividad humana pudiese abordarse como si de una empresa se tratara.

—¿Hemos encontrado, pues, el ángulo de enfoque?

—Sí, el ángulo surge de la escucha. Lo esencial se encuentra en esta frase: «La sociedad funcionaría mejor si las personas tuviesen mayor libertad y responsabilidad sobre sus actos y si toda actividad humana pudiese abordarse como si de una empresa se tratara», pues contiene el ángulo de enfoque ideal para hacer partícipe a su marido de la necesidad de que la pareja comparta las tareas domésticas.

Construir un ángulo de enfoque consiste, por tanto, en basarse en lo que sabemos sobre la audiencia para conducirla hacia la opinión de la que queremos que sea partícipe. Se trata de un aspecto técnico esencial, ya que con demasiada frecuencia solemos considerar la argumentación como un acto de orden descendiente: tengo una opinión, la comunico a los demás y éstos adoptan de inmediato mi punto de vista. Argumentar es, por el contrario, basarse primero en la audiencia para pro-

ponerle recorrer el camino que la conducirá hacia la opinión que yo le propongo. Éste es un acto de orden ascendente.

—*¿De modo que para argumentar se requiere mucha humildad?*

—Sí, se requiere sobre todo *salir de uno mismo*, preguntarse quiénes son los demás, interesarse por lo que sea esencial para ellos. Un ángulo de enfoque es, en el fondo, un puente para unir dos continentes, es decir, a dos individuos. Y el puente debe construirse en el lugar adecuado. Hemos de basarnos humildemente en lo que le interesa al prójimo y ser conscientes de que éste puede perfectamente coincidir con la opinión que le proponemos.

En cualquier caso, la audiencia siempre tiene razón, es siempre quien decide adoptar o rechazar una opinión. En un sentido estricto es *juez y señora*, mientras que quien argumenta para convencer sólo es el humilde abogado defensor de una causa.

—*Pero entonces, ¿cómo convence Julie a su marido?*

—Julie ha encontrado el ángulo de argumentación. Ella busca el reparto de las tareas domésticas. Reparto puede significar aquí que, en el seno de la pareja, cada uno se responsabilice de sus actos. Si su marido quiere comer, deberá preparárselo él, y lavar su plato. Si quiere ropa limpia, deberá encargarse de ello. Ambos serán más felices si cada uno de ellos actúa en su vida cotidiana como si de una empresa se tratara, donde cada persona es responsable de sus actos y de sus asuntos personales.

—*Pero esta nueva relación de pareja quizá no sea la que Julie realmente deseaba.*

—Abordamos ahora una cuestión fundamental. Es esencial, por supuesto, que Julie esté de acuerdo con el ángulo y con los argumentos que de él se derivan. Además debe saber que solicitar del otro un cambio implicará sin duda un cambio para ella. Una pareja liberal es una pareja en la que las comidas no se comparten forzosamente, en la que cada uno se hace cargo de sus asuntos y sigue una trayectoria individual, y la pareja sólo se reúne en ciertos momentos.

Julie y Juliette han alcanzado, por otra parte, un punto importante de su discusión: ¿qué es una pareja? Descubren lo que ya sabían: que, a fin de cuentas, son varias las definiciones posibles.

#### HABILITAR UN PUNTO DE APOYO

En el presente capítulo estamos analizando la primera fase del protocolo de elaboración, la que hemos denominado fase de invención.

—*Por cierto, ¿por qué hablamos de invención?*

—Es un término que se utiliza en la retórica clásica. Inventar significa aquí «encontrar». Como hemos visto, en esta fase hay tres etapas: conocer a la audiencia, encontrar un ángulo de enfoque y, de manera más específica, como veremos ahora, encontrar *puntos de apoyo*.

—*¿Cómo se encuentra un punto de apoyo?*

—Como el término indica, se trata de aislar en la mente de quien pretendemos convencer un elemento,

un hecho, una creencia, un valor, con el fin de apoyarnos en él y desarrollar una argumentación. Cuando Julie señala lo importante que es para su marido la igualdad, este valor constituye realmente un punto de apoyo que puede utilizarse como elemento inicial del razonamiento argumentativo.

En *Los miserables* de Victor Hugo hay un magnífico pasaje que ilustra a la perfección cómo funciona el punto de apoyo en el seno de toda argumentación.

Jean Valjean, ya viejo aunque todavía fuerte y vigoroso, se enfrenta un buen día a un bandido llamado Montparnasse que, en plena noche, le ataca brutalmente para robarle. Jean Valjean logra dominar la embestida y le pregunta: «¿Cuántos años tienes? ¿Estás casado? ¿Por qué robas?». El joven bandido termina confesándole que nunca le ha gustado trabajar y que en realidad es perezoso. Jean Valjean intenta entonces, sobre esta base, convencerle si no de que sea honrado, al menos de que deje de robar.

En este ejemplo vemos que Jean Valjean tiene escasas posibilidades de convencer al joven bandido alabando las virtudes morales de la honradez. Montparnasse es totalmente ajeno a la moral y carece de acceso a este universo. Por esta razón, en un primer momento Jean Valjean procede a preguntarle, a interrogarle, para conocer mejor su estado de ánimo. Así es como descubre algo esencial: que el joven es perezoso y que no le gusta nada fatigarse. Decide entonces elaborar su argumentación basándose en este ángulo. Elegirá la *repulsión frente al esfuerzo*, experimentada sin duda por el joven, como punto de apoyo concreto para su argumentación.

En esencia, Jean Valjean le dijo lo siguiente: «¡No quieres trabajar, no te gusta esforzarte, pues entonces sigue robando! ¡Te encarcelarán, y cuando lo hagan, considerarás afortunados a los obreros de las fábricas y a los campesinos, que al fin y al cabo no se esfuerzan gran cosa para ganarse la vida, mientras que tú estarás condenado a trabajos forzados, y, créeme, será algo muy penoso, pues allí trabajarás de verdad!». Eterno optimista, Victor Hugo nos da a entender que sus palabras tuvieron eco en la mente del joven Montparnasse, que, «por vez primera en su vida, reflexionó».

Desde el punto de vista técnico vemos que el punto de apoyo es un elemento trascendental para la audiencia. El trabajo consistente en elaborar la argumentación tiene por objeto, en la fase de invención, identificar el punto de apoyo para poder elaborar, a partir de él, una argumentación.

—*¿Para convencer siempre es necesario contar con un punto de apoyo?*

—Es sin lugar a dudas el método más sólido y eficaz. Ilustremos este punto con otro ejemplo. Abordemos ahora un caso límite inspirado en una obra de ficción, concretamente en una escena de increíble densidad dramática de una película de Steven Spielberg, *La lista de Schindler* (estrenada en 1993).

Oskar Schindler, empresario humanista que sin embargo no puede declararse como tal, intenta convencer al responsable de un campo de concentración de que ponga fin a la aniquilación arbitraria de los deportados que están a su merced. Es consciente de que no puede utilizar argumento alguno que apele a la compasión o a la humanidad,

pues esto le convertiría en alguien sospechoso y además resultaría inoperante. Un día, mientras el responsable del campo le hace partícipe de una reflexión sobre la naturaleza del poder, desvelando al mismo tiempo su insaciable deseo de poder sobre los demás, decide intervenir.

A partir de este elemento de conocimiento que le proporciona el responsable nazi, Schindler descubre de inmediato un ángulo (abordar una reflexión acerca de la naturaleza del poder) y adopta como punto de apoyo *la sed de poder* de su interlocutor.

Schindler le propone primero distinguir entre la justicia y el poder, para terminar hablando exclusivamente del poder en su variante más absoluta, aquella por la que el responsable del campo profesa tan gran interés. En un segundo momento Schindler define el verdadero poder, «el de los emperadores», como la capacidad de aniquilar cuando uno lo desee, pero también de indultar incluso a los mayores depravados que todo el mundo condenaría. Finalmente Schindler le sugiere una idea sorprendente: tener el poder absoluto implica ejercerlo de la manera más sorprendente y menos común posible. Por extraño que parezca, este argumento convence momentáneamente al responsable del campo, que percibe la oportunidad de experimentar, indultando y «perdonando», una sensación de poder jamás experimentada por él tan intensamente... ¡Por fin ejerce el poder!

Este sorprendente ejemplo pone de manifiesto hasta qué punto una argumentación se dirige personalmente a aquel a quien se desea convencer. En cierto sentido toda argumentación es siempre original, pues el punto de apoyo eficaz es único y exclusivo para cada persona y para cada situación.

—*Pero ¿cómo ha sido convencido el responsable del campo?*

—Para abordar esta pregunta de forma adecuada es preciso adoptar el punto de vista de quien ha de ser convencido, no el de quien argumenta. El responsable del campo tiene sed de poder, de poder absoluto. Hasta la fecha, considera que se ha limitado a impartir justicia castigando a los deportados (basándose en la idea que tienen los nazis de la justicia). Por tanto, busca una categoría de acción que pueda equipararse a un auténtico y completo ejercicio del poder tan arbitrario como sea posible.

Schindler pretende proporcionarle el instrumento para ejercer plenamente el poder, aunque para ello el responsable del campo haya de aceptar la opción que el primero le propone: poner fin a la aniquilación arbitraria de los deportados. Con ello reajusta sorprendentemente el acto consistente en indultar, es decir, no matar a quienes, según los nazis, no merecen vivir. Es, en efecto, el acto más inesperado, más sorprendente, que conducirá a quien lo practica a imponerse frente a todos, incluso frente a sus compañeros nazis.

Muchas situaciones argumentativas funcionan según este modelo. Se trata de decir a quien nos amenaza: «Si realmente tienes el poder, entonces también tienes el poder de no ejercerlo contra nosotros». E incluso: «Actuando así ejercerás el mayor poder concebible...». Como insinuaba Shakespeare, «quien tiene el poder y decide no ejercerlo es un auténtico dueño y señor».

Aun cuando pudiera afirmarse que en ello hay cierta artimaña, ésta quedaría legitimada por el principio de «legítima defensa», es decir, por la necesidad imperiosa de defender a las víctimas de la barbarie.

## ¿UNA ESTRATEGIA MANIPULADORA?

Acabamos de analizar la importancia de esta primera etapa de la elaboración de la argumentación. De hecho, se trata de crear un fuerte vínculo social, partiendo para ello de un buen conocimiento de la audiencia con el fin de tomar como punto de apoyo lo que piensa o lo que le interesa.

Pero antes de abordar la segunda etapa del protocolo, la elocución, nos queda una pregunta por plantear: ¿no se trata, pese a todo, de un procedimiento manipulador?

Como hemos visto, el manipulador también se interesa directamente por su audiencia e intenta descubrir sus mecanismos profundos para convencerla a su manera. En efecto, para muchos es inquietante caer en la cuenta de lo muy similares que parecen, al menos a primera vista, los mecanismos de la argumentación y los de la manipulación.

Son muchas las personas que por esta razón se niegan a elaborar una argumentación, pues creen que al interesarse por el otro, al tratar de comprenderle, están practicando una especie de «violación de la conciencia»; o, por utilizar una expresión menos dramática, «metiendo las narices en asuntos ajenos».

Vemos a este respecto hasta qué punto la presencia y la permanencia efectiva en nuestro entorno de técnicas de manipulación «deterioran» en cierto modo el vínculo social y conllevan, a modo de reacción, una separación y un distanciamiento social ahí donde lo deseable sería precisamente lo contrario, la discusión, el intercambio y el conocimiento mutuo.

—*De acuerdo con estas distintas orientaciones, ¿pero no se trata en el fondo de los mismos mecanismos?*

—No, sólo en apariencia. Hemos de insistir en el hecho de que quienes argumentan y quienes manipulan en modo alguno recurren a los mismos métodos. Una de las diferencias fundamentales entre ambas estrategias es que el manipulador suele tomar como punto de apoyo un deseo o una idea con la que la audiencia *no está de acuerdo*, una opinión en cierto modo minoritaria que aquélla ha tenido buenos motivos para reprimir. Quien argumenta elige —y debe elegir— puntos de apoyo con los que coincida su audiencia. Veamos dos ejemplos para ilustrar esta diferencia.

Jacques vende coches en un concesionario de automóviles. Su empresa ha organizado unos cursos un tanto sospechosos para incrementar las ventas, motivarlo e iniciarlo en un conjunto de técnicas capaces de, según palabras un tanto cínicas del formador, vender «helados a los esquimales en invierno». Jacques sabe ahora que todo joven padre de familia treintañero en busca de un vehículo espacioso para acomodar a toda su familia, alberga también en su interior al joven que fue, aquel que aún desearía adquirir un coche deportivo llamativo para vacilar un rato. Pero también sabe que madurar, avanzar en el camino de la vida, es saber aceptar este tipo de frustraciones y comportarse como un individuo responsable.

—*¿Cómo se las arregla en este caso el vendedor?*

—Jacques dispone de técnicas para averiguar primero con quién está tratando desde este punto de vista, así como para tomar como punto de apoyo lo que su cliente trata de rechazar. Dispone para ello de un amplio abanico de argumentos preparados para su uso: «Hay que sa-

ber seguir siendo joven», «¡No me diga que quien decide es su mujer!», «La vida es corta, hay que darse algún capricho», «Con este vehículo será irresistible», «Con un coche familiar sus amigos se burlarán de usted»...

En este caso la manipulación consiste en convencer al otro para que tome la decisión desacertada, *la que nunca hubiera tomado por su cuenta*, la que rechazaba en su interior y que hasta entonces había logrado reprimir.

Como hemos visto, en modo alguno se da la misma situación cuando, por ejemplo, Juliette se basa en un valor esencial para su marido, la igualdad. Aun cuando hasta el momento su marido no hubiera sopesado todo su alcance, él aprueba plenamente ese valor.

Gracias a estos dos ejemplos vemos que el procedimiento dista mucho de ser el mismo. Mientras que en un caso se trata de conocer al otro para engañarle mejor e influir en él contra su propia voluntad, en el otro se trata de mostrarle todo el alcance de lo que cree y defiende.



# CAPÍTULO 5

---

## La elocución Encontrar argumentos

La siguiente etapa, siempre en el marco de la preparación de la argumentación, consiste precisamente... en encontrar argumentos. Por lo general disponemos (en la medida de lo posible) de un buen conocimiento de la audiencia, de un ángulo y de un punto de apoyo. ¡Pero seguimos careciendo de algo concreto que decir! Es el momento de reflexionar acerca de cómo *verbalizar* una serie de palabras que tengan su origen en la opinión propuesta, y ello en función de la audiencia a la cual nos dirigimos.

—¿Por qué no buscar argumentos de inmediato?

—Como ya hemos visto, los primeros argumentos que se nos ocurren son los que convencen a quien pretende tomar la palabra, pero no forzosamente a los demás... Primero hemos de preguntarnos a quién nos dirigimos, pues la propia eficacia del argumento depende de ello.

Un buen argumento incluye un acuerdo de la audiencia. Es dicho acuerdo, técnicamente denominado «acuerdo previo\*», lo que otorga todo su alcance al argumento. Por esta razón un argumento nunca existe por sí solo, sino siempre en función del contexto.

Todos recordamos en Francia en 2001 el cierre de la cadena de grandes almacenes Marks & Spencer. Fue un acontecimiento que suscitó una amplia polémica. Brigitte Moutoussay, una de las representantes del Sindicato del Comercio parisino, se preocupaba por el destino de los asalariados de estas tiendas: «Al presentar el plan esta mañana, la dirección nos ha dicho que estamos todos en el mismo barco. Me he limitado a recordarles que cuando el *Titanic* se hundió, sólo se salvaron los pasajeros de primera clase».<sup>1</sup>

—¿De qué quiere convencernos esta representante sindical?

—De hecho se dirige a los asalariados para comunicarles que no acepten declaraciones atenuantes como «estamos todos en el mismo barco». Quiere convencerles de la necesidad de *defender su propio punto de vista* de «pequeños» asalariados, cuyos intereses siempre parecen tomarse en cuenta en menor medida. No cabe duda de que su audiencia son dichos asalariados.

Aun cuando desde un punto de vista formal se dirige a la dirección, el argumento pretende sobre todo convencer a los asalariados. Es el caso de infinidad de situaciones de argumentación, como los debates televi-

1. *Le Monde*, 31 de marzo de 2001.

sivos que enfrentan en las campañas electorales a los políticos. En estos debates es evidente (quizá debamos lamentarlo, por cierto) que no tratan de convencerse unos a otros, sino que se dirigen, en cierto modo por encima del hombro de su interlocutor, a los electores, y con frecuencia sólo a parte de ellos.

Brigitte Moutoussay utiliza aquí técnicamente un argumento de analogía\*. Propondrá un vínculo entre el contenido de aquello de lo que pretende convencer (que los pequeños asalariados reciben un tratamiento particular, desfavorable) y una situación análoga en que la audiencia acepta de antemano un punto de vista similar.

Al referirse al *Titanic* se basa en una importante escena de la película de James Cameron, y supone que una parte de su audiencia la ha visto (se estrenó en 1997). Cuando el buque naufraga, los botes salvavidas, insuficientes en número, se reservan primero para los pasajeros de primera clase y se cierran con llave las rejas que impiden la salida del puente de pasajeros de tercera clase. Incluso en caso de catástrofe, y quizá sobre todo en estos casos, los privilegios de clase rigen los comportamientos.

En este caso la oradora no ha tenido que elaborar grandes frases. Su argumento, como todos los argumentos analógicos\*, es muy *económico*. Supone un buen conocimiento de los usos culturales de su audiencia (la película *Titanic* fue vista por un público popular) y la oradora se ha basado en una imagen impactante. El argumento se ha elegido con esmero y presenta grandes probabilidades de éxito, es decir, de movilizar a la audiencia.

Subrayaremos también que se trata de un «contraargumento» en un debate contradictorio. Frente a las declaraciones de la dirección, consideradas atenuantes, «No temáis, estamos todos en el mismo bando», que aspiran a la desmovilización sindical, la representante del personal propone un argumento opuesto.

—*Pero ¿lo que invoca la dirección de Marks & Spencer es también un argumento de analogía?*

—¿Qué dice la dirección? «Estamos en el mismo barco.» Podría haber dicho: «No temáis, estamos todos en el mismo bando». Como veremos, técnicamente no se trata de un argumento de analogía, sino de un argumento de reajuste\*, puesto que no apela a una imagen novedosa, impactante o sorprendente, sino a un lugar común, a una frase hecha de todos conocida. En cierto modo, el argumento es más débil.

Recordemos lo siguiente: la fuerza y la pertinencia de un argumento dependen del modo en que se base en un elemento ya en parte aceptado por la audiencia. El orador sólo tiene que reforzar el vínculo. El razonamiento que propone a la audiencia es el siguiente:

¿Recordáis las famosas escenas de *Titanic* en que se salva primero a los pasajeros de primera clase? Pues ahora es lo mismo, la primera clase se salvará primero y los ejecutivos obtendrán jugosas indemnizaciones, y vosotros no. A no ser que luchéis...

—*De modo que ¿argumentar es elaborar un razonamiento?*

—Sí, pero no se trata de un razonamiento lógico, de una demostración, sino de un razonamiento argu-

mentativo con etapas que permiten a la audiencia acercarse progresivamente a la opinión que se le propone. El razonamiento pretende reducir la distancia entre opiniones. Desde el punto de vista estratégico, lo ideal es hacer todo lo posible para sugerir el razonamiento, con el fin de que la audiencia razone por su cuenta. Esto es lo que permite la analogía, que es breve, condensada y sobre todo sugerente. Todos los demás tipos de argumentos permiten hacer lo mismo, si bien cada uno a su manera. Abordaremos esta cuestión en unos instantes.

Pero antes, unas últimas palabras para presentar esta fase esencial de la elaboración de la argumentación. Un argumento no es una demostración, aun siendo un razonamiento (pues, en efecto, propone «buenas razones»), y tampoco es una figura literaria. Para convencer hemos de desconfiar profundamente de las «buenas palabras» y de las metáforas agradables. Quizás alegren al público, pero no lo convencen. Las buenas palabras ponen de manifiesto el virtuosismo de su autor, pero no se dirigen a la audiencia en el sentido que aquí planteamos.

#### LAS FAMILIAS DE ARGUMENTOS

Como ya hemos indicado, hay diversas familias de argumentos. Propondremos aquí una clasificación sencilla, somera y en principio de fácil aplicación: en primer lugar, los argumentos que se basan en una autoridad\*; en segundo lugar, los que hacen referencia a presupuestos comunes\*, a una comunidad; en tercer lugar, los consistentes en presentar, en «reajustar» lo real de cierto modo, y finalmente los que invocan una analogía.

Esta clasificación abarca, al simplificarlas, todas las clases posibles de argumentos. En este capítulo analizaremos detalladamente estas familias de argumentos. Veamos ahora algunas de sus principales diferencias.

- La familia de los **argumentos de autoridad** abarca el conjunto de procedimientos consistentes en movilizar a una autoridad, sea positiva o negativa, aceptada por la audiencia y que abraza la opinión propuesta o criticada.
- La familia de los **argumentos de comunidad** apela a un conjunto de creencias o valores que la audiencia comparte y que en cierto modo contienen la opinión de la que se pretende convencer.
- Los **argumentos de reajuste\*** consisten en presentar lo real desde un punto de vista determinado, por ejemplo subrayando unos aspectos y atenuando otros a fin de destacar la legitimidad de una opinión.
- La familia de los **argumentos de analogía** aplica las figuras clásicas, por ejemplo la analogía de cuatro términos o la metáfora, dotándolas de alcance argumentativo.

Veamos cuatro ejemplos para ilustrar esta tipología.

El recurso a la autoridad: Jib Fowles, profesor de la Universidad de Houston, quiere convencer de que oponerse a la representación televisiva de la violencia es un rasgo despreciable de la cultura dominante estadounidense. Para ello afirma lo siguiente:

Encontramos aquí el eterno conflicto entre cultura de elite y cultura popular, entre patricios y plebeyos, en-

tre burguesía y proletariado, entre dominantes y dominados. Los detractores de la violencia televisiva pertenecen obviamente al estrato dominante de la sociedad norteamericana: políticos, profesores, abogados, universitarios, todos ellos guardianes privilegiados del orden establecido.<sup>2</sup>

En este caso se invoca una autoridad negativa. Pues que los guardianes del orden establecido sostienen esta opinión, ésta es «mala».

El ex ministro francés de Asuntos Exteriores Roland Dumas, en el proceso por el caso Elf, en que se le acusaba de encubrimiento de un abuso de bienes sociales (calzado de lujo, mantener a su amante), estando en el banquillo replicó en su defensa: «¡Qué fácil es criticar la vida privada! Citaré la Biblia: “El que esté libre de pecado, que arroje la primera piedra”, y aún añadiría esta frase: “Al oír estas palabras, todos se levantaron y abandonaron el lugar, los ancianos primero”».<sup>3</sup>

Este argumento de comunidad se basa en una fórmula arquetípica, casi un refrán. Se trata en este caso de un supuesto común muy antiguo procedente de la Biblia.

Monique Dagnaud, socióloga y ex miembro del Consejo Superior Audiovisual francés (CSA), expresándose en el marco de la polémica suscitada por el nombramiento como director de dicho consejo de Dominique Baudis, ex periodista y político, recurre a un argumento de reajuste:

2. Citado por Olivier Péretié en *Le Nouvel Observateur*, 13-19 de octubre de 1994.

3. *Libération*, 25 de enero de 2001.

El CSA es una instancia que forja la cultura a través de sus consejeros y sus servicios. Es un universo modelado con una dinámica propia. El voto del presidente no es preponderante. Desempeña un papel de animador, puede impulsar el debate, pero cada voto cuenta.<sup>4</sup>

Así pues, defiende la opinión de que dicho nombramiento no tiene la importancia que esta polémica sugiere. Al tratarse de una descripción que insiste en unos aspectos y minimiza otros, el reajuste es reconocible: el papel que desempeña el presidente dista de ser tan importante como parece. Incluso es presentado como un «animador». El reajuste consiste aquí en una «valoración» del papel efectivo del presidente.

El escritor español Fernando Savater, para defender la idea de que los militantes de ETA imponen tal clima de terror que muchos de los que se oponen a ellos tienen que vivir ocultos, utiliza una analogía sorprendente:

En el País Vasco, en plena Europa democrática, contamos en la actualidad con docenas de Salman Rushdie. Es el reinado del miedo.<sup>5</sup>

La analogía siempre va en busca de un elemento externo, de una situación que, aun no teniendo nada que ver con el caso presentado, es capaz de establecer un fuerte vínculo subterráneo. La analogía se condensa aquí en una metáfora que convierte a quienes se oponen a ETA en «Salman Rushdie» (escritor que tras publicar, como sabemos, un libro considerado herético por algunos dirigentes islamistas radicales, se ha visto

4. *Le Monde*, 19 de enero de 2001.

5. *Le Monde*, 17-18 de diciembre de 2000.

obligado desde entonces a vivir escondido y bajo protección).

—*¿En qué se basan estos argumentos sobre un acuerdo previo de la audiencia?*

—Está claro que Jim Fowles se dirige a la fracción «liberal» de la opinión cuando le dice: «¿Os oponéis a los guardianes del orden establecido? Son ellos quienes se oponen a la representación televisiva de la violencia».

El abogado se dirige a los jueces para recordar a varios de ellos que no es el único que lleva una vida llena de ignominia, y que quizá también ellos... ¡Por lo tanto deberían ser comprensivos!

El reajuste de Monique Dagnaud pretende poner de manifiesto lo que sabemos de manera general: que hoy día las comisiones de este tipo trabajan más bien de forma colectiva. La socióloga se basa por tanto en un punto de vista más general, lo que otorga al reajuste mayor verosimilitud.

La analogía de Fernando Savater es poderosa: todos nos sentimos aterrorizados por lo que le ocurrió a Salman Rushdie y, tras reflexionar, la situación nos parece comparable...

Todos estos casos toman en cuenta a la audiencia y construyen el argumento sobre la base de un acuerdo previo. Recordemos esta lección: el argumento nunca debe elegirse por sí mismo, sino siempre en referencia a una situación concreta.

Analícemos ahora más a fondo cada uno de estos cuatro tipos de argumentos.

*El argumento de autoridad*

Los argumentos de autoridad presentan una forma bastante constante: la audiencia considera aceptable la opinión propuesta porque está avalada por una autoridad, y porque dicha autoridad también lo es en sí para la audiencia. Por esta razón, la audiencia acepta la verosimilitud de cuanto la autoridad le propone. En dicha diligencia, resulta por tanto esencial elegir de forma adecuada la autoridad en cuestión.

Censurando, en una entrevista, los *peer to peer* de internet, que ofrecen la posibilidad de telecargar de forma gratuita la mayor parte de los CD comerciales de música, el presidente de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica, Jay Berman, recuerda que incluso «algunos artistas, como Metallica o Dr. Dre, se han alzado contra esa pretensión de instaurar esta forma novedosa de consumo». <sup>6</sup> En definitiva, si Metallica piensa de esta manera, vosotros, que apreciáis a este grupo, bien podéis pensar lo mismo que ellos sobre este punto.

Por este medio, hace referencia a una autoridad inquestionable para los jóvenes a los que pretende convencer. Pese a su imagen y a su aspecto muy particular, estos grupos quieren percibir ciertos derechos sobre la música que interpretan y no desean que el modelo económico de gratuidad logre extenderse. El argumento desbarata, por otra parte, el punto de vista según el cual en ciertos ambientes, desmedidos y marginales, el modelo de la gratuidad y de la copia pirata es efectivamente el que predomina y prevalece. Se puede

6. *Le Monde*, 20 de octubre de 2000.

tener aspecto de pirata y oponerse a la teledescarga ilícita.

Esta autoridad tiene mucho peso entre algunos jóvenes, pero ¿y para los demás, incluso los más viejos, que también teledescargan gratuitamente sin vacilar? En dicha entrevista, la misma persona recuerda oportunamente más adelante que el propio Beethoven no trabajaba de forma gratuita... Así pues, de la música rock a la música alternativa, una extensa parte del espectro de la audiencia está cubierto. Podríamos incluso imaginar una proliferación de autoridades convocadas para defender esta opinión.

De la misma manera, resulta indudable cómo esta publicidad de la televisión canadiense, «XXX es la marca más utilizada por los dentistas», invoca una autoridad legítima para una audiencia preocupada por su salud dental. En ambos casos, el acuerdo previo apunta hacia personalidades que ya han sido aceptadas por la audiencia.

—¿Se puede entonces citar una autoridad negativa?

—Sí. Ya lo hemos visto en el caso de los «guardianes del orden establecido», autoridad negativa para los liberales y los de izquierdas. Por tanto, todo lo que piensen los partidarios del orden establecido se descalficará por principio. Este tipo de argumento suele utilizarse en el debate político. «Tal es el tipo de medidas que adoptaría Sarkozy», afirmaríala el oponente. ¡Pero ha de cerciorarse de que su interlocutor no simpatice con la política del presidente!

Hacer referencia a una «autoridad negativa» o impugnar la autenticidad de dicha autoridad por su falta de competencia o experiencia o por establecer su testi-

monio en malas condiciones, es un procedimiento utilizado habitualmente en la argumentación.

Así pues, para criticar el punto de vista sobre Argelia de André Glucksmann y de Bernard-Henry Lévy, que volvían de un viaje a este país y representaban por tanto y *a priori* una buena autoridad para hablar de él, François Gèze y Salima Mellah establecieron lo siguiente:

En los viajes organizados y planificados bajo escolta policial resulta imposible obtener testimonios fidedignos, de modo que les resultaba difícil «revelar» algo distinto a la verdad oficial que incrimina exclusivamente a los islamistas.<sup>7</sup>

—¿Existen por tanto diferentes tipos de autoridad?

—En efecto. Por ejemplo, podríamos distinguir tres tipos de razonamiento de autoridad: por competencia, por experiencia y por testimonio.

El argumento de *competencia* supone, de antemano, una autoridad científica, técnica, moral o profesional capaz de legitimar la mirada sobre lo real que de ella se deriva. La opinión del profesor de letras sobre la calidad de una novela y la de un ingeniero sobre la seguridad de una presa tendrán mayor peso que la del profesor de letras sobre la seguridad de la presa en cuestión o la del ingeniero sobre la novela.

La persona competente goza de un prestigio que refuerza sus opiniones incluso en ámbitos ajenos a su ejercicio. Puede por tanto hacer las veces de autoridad. Lo que es válido para el ser humano también lo es para las instituciones, con frecuencia invocadas en los debates argumentativos.

7. *Le Monde*, 23 de diciembre de 2000.

Édouard Balladur, argumentando en su calidad de primer ministro a propósito de la realidad de la recuperación económica, afirma lo siguiente: «Ya no es el gobierno quien lo dice, sino el Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos, y a los estadísticos no se les escapa ni una».<sup>8</sup>

De hecho, se trata de un argumento de doble alcance: por una parte se constata algo acerca de los estadísticos, y por otra se hace referencia a la autoridad de éstos. En el movimiento de la argumentación que recurre a la autoridad vemos claramente cuán necesario es recordar a la audiencia la legitimidad que representa la autoridad citada.

El argumento de *experiencia* se basa no tanto en una competencia, siempre sospechosa de ser retórica, como en una práctica efectiva en el ámbito de expresión del orador.

«Incluso a mí me han pinchado el teléfono...», declara el abogado Jacques Vergès en su defensa de Philippe Mourleau, detective privado que coloca precisamente dispositivos ilegales de escucha telefónica, y agrega a continuación: «y no es tan grave».<sup>9</sup>

Así pues, tiene experiencia en escuchas telefónicas (aunque no competencia) y puede argumentar sobre esta clase de autoridad. El ex combatiente podrá basar su denuncia de la guerra, «desde luego desagradable», evocando los horrores vividos.

8. *Le Monde*, 25 de octubre de 1994.

9. Citado por Maurice Peyrot en *Le Monde*, 16 de septiembre de 1995.

—¿Y el testimonio? ¿Puede fundamentar una autoridad?

—Presenciar una manifestación o un acontecimiento otorga cierta autoridad, de modo que permite fundamentar el argumento del testimonio. Hay un ejemplo interesante del uso de este argumento en una escena de la obra teatral *Enrique V*, de William Shakespeare.

Los ingleses se encuentran en Azincourt, donde, exhaustos y en número reducido, han de enfrentarse a la elite de la caballería francesa, que les corta el paso y está decidida a aniquilar al puñado de supervivientes. Enrique V se dedica, pues, a levantar el ánimo de sus tropas y a convencerlas para que alcancen la victoria pese a lo desesperado de la situación. El soberano escenifica el supuesto testimonio que uno de los soldados, ya abuelo, dirige a su nieto, y narra cómo, contra todo pronóstico, en Azincourt los ingleses vencieron de manera inesperada a los franceses.

Convencidos de la veracidad de una escena que, sin embargo, aún no han vivido, los soldados de Enrique V logran mejorar sus ánimos y se dirigen a la batalla con espíritu de victoria, plenamente convencidos ya, en cierto modo, de haber ganado. De algún modo nos vemos en este caso ante un «testimonio anticipado».

### *Los argumentos de analogía*

En el ejemplo del *Titanic* hemos visto que el argumento de analogía consiste en establecer de forma casi directa una correspondencia entre una opinión propuesta, que conforma el primer término de la analogía,

y una situación análoga previamente aceptada por la audiencia.

Es un poderoso tipo de argumento, pues todo está contenido en un mismo enunciado: la opinión, el argumento, el acuerdo previo y el punto de apoyo. Es condensado, económico y evocador.

—*¿Y la audiencia en este caso?*

—Para que el argumento funcione, la audiencia debe aceptar previamente el término externo propuesto para elaborar la analogía; es decir, ha de existir un acuerdo previo en lo que a ella se refiere. En el ejemplo de analogía entre deportistas y magistrados del capítulo 1, los atenienses percibieron de inmediato, en calidad de grandes aficionados al deporte, el problema planteado.

Por el contrario, decir «sé estratega como lo era Napoleón» puede resultar una conminación carente de eficacia si se dirige a quienes consideran al emperador un odioso dictador que asoló parte de Europa. No impugnaremos aquí la necesidad de ser estratega o de no serlo, ni tampoco el hecho de que Napoleón lo fuera, pero lo cierto es que este ejemplo propone un enfoque que sin duda alguna es totalmente inadecuado y que incluso puede ser contraproducente (al negarse a «ser» Napoleón se negará a ser estratega, pese a la invitación que se le formula...).

—*De modo que ¿se ha de aceptar la comparación?*

—Sí, y en ello radica una de las características propias de este argumento: se ha de alcanzar un segundo acuerdo de la audiencia, es decir, que acepte en este caso vincular los dos términos propuestos. Pues al prin-

cipio, propiamente hablando, no existe ningún vínculo entre los términos de la analogía.

Pero al mismo tiempo se trata de un razonamiento que vincula dos zonas de lo real. Mientras una de ellas es objeto de un acuerdo previo, la otra está conformada por la opinión propuesta. Aquí suponemos, e incluso inventamos, un vínculo entre dos zonas.

Así pues, al afirmar que «en Estados Unidos todo el mundo puede hacer fortuna» puedo utilizar, para convencer, un argumento que muestre que Bill Gates (una de las mayores fortunas estadounidenses) o Steve Jobs «eran jóvenes que empezaron de cero y ahora son multimillonarios».

Bill Gates y Steve Jobs son en este caso ejemplos con capacidad de generalización (lo cual no significa que todo el mundo llegue a ser multimillonario, sino, por el contrario, que todo el mundo puede llegar a serlo). Primero se evoca un hecho conocido (los dos hombres mencionados son multimillonarios), y este hecho se sitúa en «postura de generalización». Partiendo del hecho de que ambos son multimillonarios, el argumento consiste en enunciar que también otros pueden lograr lo que éstos ya han logrado. Tras Bill Gates y Steve Jobs se insinúa la idea de que todo norteamericano puede llegar a ser multimillonario.

El argumento utilizado a modo de ejemplo aplica, pues, una analogía (en el sentido amplio) entre «todo el mundo en Estados Unidos» y los individuos Bill Gates y Steve Jobs elevados al rango de ejemplo. El vínculo tejido aquí entre todo estadounidense y esos dos hombres en particular no procede de deducción alguna, sino más bien de un puente que salva el vacío que separa a ambas personalidades del conjunto de los estadounidenses.

Sin embargo hay «algo» en ellos, algo invisible pero reconocido por la audiencia, que permite establecer una correspondencia con cada uno de los estadounidenses. El puente que une las dos zonas de lo real sólo es justificable porque permite pasar de una a otra.

—¿Cabe suponer que hay diferentes tipos de argumentos analógicos?

—Técnicamente es necesario distinguir, en dichos procesos de vinculación analógica, varios tipos de argumentos: la *analogía* propiamente dicha, la *metáfora* y el *ejemplo*.

En cuanto a la analogía y la metáfora, subrayemos ante todo que no se trata de las figuras estilísticas propias de un contexto de expresión literaria o poética, que son radicalmente distintas del mecanismo argumentativo. Ahora la metáfora sólo nos interesa cuando se utiliza para convencer.

Además el término «analógico» se utiliza aquí en su sentido más amplio. Sirve para designar que la opinión acerca de la cual se pretende convencer puede «vincularse» con una realidad admitida por la audiencia (técnicamente se habla del «tema» para designar la opinión que se va a defender, y del «foro» para designar la realidad de comparación).

—Entonces, ¿no todas las analogías son argumentos?

—En efecto, puesto que no todas ellas sirven para defender una opinión. Así pues, enunciar que «la vejez es para la vida lo que el anochecer es para el alba» es sin lugar a dudas una fórmula muy bonita, pero en ningún caso un argumento. Todos estamos de acuerdo, en efecto, en que la vejez es el final de la vida o el anochecer es

el final del día. Condensada, esta analogía dará lugar a la siguiente metáfora para hablar de la vejez: el «anochecer de la vida», aunque una vez más estaremos en el ámbito literario o poético, y no en el ámbito argumentativo, en el que siempre debemos preguntarnos: ¿acerca de qué pretendemos convencer?

La metáfora, que es una analogía condensada, se convierte en argumento cuando se recurre a ella para convencer.

Para argumentar las dificultades de funcionamiento del Tribunal Penal Internacional para la antigua Yugoslavia (TPIY), el periodista Bertrand Poirot-Delpech llama a la traducción simultánea con auriculares «esposas mentales». («Si es cierto que el conjunto de las decisiones internacionales se alcanzan recurriendo a traducciones simultáneas, ¿qué puede opinarse sobre una justicia filtrada por auriculares, por esas esposas mentales?»)<sup>10</sup>

La figura, que podría ser literaria, aparece aquí dotada de un amplio alcance argumentativo. De la misma manera, para convencernos del hecho de que infravaloramos el impacto del sida en África, que afecta masivamente a los jóvenes, Éric Fottorino utiliza la metáfora de una «segunda trata de esclavos». «Como si se extirpara una parte de África de la propia África»,<sup>11</sup> agrega.

Tras conocerse y aceptarse este hecho, puesto de manifiesto por antropólogos como Georges Balandier, el argumento implica que la trata de esclavos que

10. Bertrand Poirot-Delpech, *Le Monde*, 16 de mayo de 2001.

11. Éric Fottorino, *Le Monde*, 10 de noviembre de 1994.

se llevó a cabo durante al menos dos siglos fue un traumatismo sin precedentes en la historia de esa región y privó durante mucho tiempo al continente africano de sus recursos humanos y de cualquier posibilidad de desarrollo.

Ir en busca de una analogía para convencer, siendo su forma más extrema la metáfora, es probablemente el razonamiento argumentativo más frágil y con mayor poder. Tanto la metáfora como la analogía sacan su fuerza de la novedad. Cuando ésta se repite, se debilita, pierde su fuerza o se convierte en un lugar común, un argumento *trivial*. ¡Cuántas veces hemos oído «¿Hay un piloto a bordo?»! Como cuando Robert-André Vivien, criticando la política de Nicolas Sarkozy, que era entonces ministro de Comunicación, dijo en un debate de la Asamblea Nacional sobre la huelga de periodistas de la radio pública: «¿Hay un piloto a bordo del sector audiovisual público?».<sup>12</sup>

Las fórmulas demasiado estandarizadas, aunque sean buenas analogías al principio, corren el riesgo de perder parte de su fuerza argumentativa, como la expresión conocidísima «carne de cañón».

Geneviève Guicheney, mediadora de France Télévision y ex miembro del Consejo Superior Audiovisual, subraya, a propósito del juego televisivo *Loft Story*, que «la cuestión que se plantea es recurrir a personas de la calle para nutrir programas televisivos, convirtiéndolas en carne de cañón mediática».<sup>13</sup>

12. Citado por Alain Salles, *Le Monde*, 30-31 de octubre de 1994.

13. *Le Monde*, 16 de mayo de 2001.

—¿La analogía sale beneficiada siendo concreta?

—Sin duda. Para convencer a sus lectores de que Dios creó al ser humano (lo que en el contexto de la época no es una evidencia), los redactores de la Biblia recurren con frecuencia a analogías relacionadas con el trabajo técnico del alfarero.

Así como el artesano da forma a la vasija, Dios habría dado forma al ser humano con arcilla. El foro es aquí esa realidad conocida y aceptada, según la cual la creación es una transformación de materia maleable, siguiendo un plan determinado pero también cara a cara con lo concreto.

El tema, es decir, acerca de lo que deseamos convencer, la opinión, es el vínculo de semejanza que existe entre el ser humano como criatura y su creador. La analogía sale ampliamente beneficiada cuando estimula la imaginación, cuando desencadena un efecto de sorpresa, vector que permite alcanzar la convicción.

Major Owens, miembro del Congreso norteamericano, en su lucha contra la violencia en la pequeña pantalla y recordando que, antes de concluir la escuela primaria, un joven estadounidense ya ha presenciado 8.000 asesinatos en la televisión, propone la siguiente consideración: «Esto nunca se permitiría si se tratase de 8.000 actos sexuales».<sup>14</sup>

En este ejemplo, el acuerdo previo abarca de forma bastante específica una parte importante de la opinión pública estadounidense, que como sabemos es bastante puritana (alguien dijo alguna vez que en Estados Uni-

14. Citado por Olivier Péretié en *Le Nouvel Observateur*, 13-19 de octubre de 1994.

dos impacta menos ver cómo una mano corta un pecho en una película que ver cómo lo acaricia...).

Las analogías más eficaces son aquellas que buscan un foro bastante alejado... y a la vez bastante cercano.

René Louaille, representante de la Confederación Campesina de Côtes-d'Armor, afirmó que las «harinas de origen animal representan para la producción lechera lo mismo que la hormona eritropoyetina (EPO) para el ciclismo. No excluyo en modo alguno que algún fabricante poco escrupuloso haya utilizado, a sabiendas, harinas de origen animal para la alimentación de ganado bovino después de 1990».<sup>15</sup>

Afinando un poco más aunque más literariamente, Éric Dupin ha elaborado una analogía entre la enfermedad de las «vacas locas» y el estado de la opinión en lo que a este tema se refiere:

El famoso «principio de precaución» no carece de riesgos. Acomodándose a todas las salsas, es portador de una especie de democracia esponjiforme... Inquietas y agresivas, las vacas locas manifiestan hiperexcitabilidad y cada vez controlan menos sus movimientos. Excesivamente impregnado de los humores y temores de la opinión, ¿acaso nuestro sistema democrático no sufre un molesto desajuste de sus comportamientos?<sup>16</sup>

¿No apelaré la analogía demasiado a una cultura que acaso no tenga la audiencia?

La mayor parte de las veces la analogía se nutre de un fondo cultural común, como cuando un periodista

15. *Le Monde*, 16 de noviembre de 2000.

16. Éric Dupin, *Libération*, 10 de noviembre de 2000.

sugirió, entretejiendo siglos, una analogía entre la casa de Guisa y los colaboradores del régimen de Vichy como René Bousquet:

Durante la ocupación alemana luce cuellos de piel al igual que los Guisa lucían gorguera en tiempos de las masacres de los protestantes.<sup>17</sup>

La fórmula debe manipularse con precaución, y hemos de asegurarnos de que el público al que nos dirigimos conozca, por poco que sea, aquel período histórico y sus peculiaridades indumentarias (en este caso, el cuello que se denominaba «gorguera» o «gola»).

Una de las cuestiones trascendentales en la práctica de la argumentación es la cultura general. Hay que adaptarse constantemente al nivel cultural de la audiencia, con el fin de que los argumentos no pierdan ni un ápice de su alcance y que sus autores no parezcan demasiado pedantes o incluso incultos.

—*Junto con la analogía y la metáfora, ¿cuál es el tercer argumento?*

—El argumento que recurre al ejemplo. Como hemos visto a propósito de los multimillonarios estadounidenses, de un caso particular fácilmente generalizable se induce un caso «ejemplar». Este ejercicio no resulta siempre sencillo: pretender convencer a un sin techo que deambula por las calles de Nueva York en busca de algo para comer de que en este país «todo el mundo es potencialmente multimillonario» puede lindar con lo irónico o con lo cruel.

17. Laurent Greilsamer, *Le Monde*, 10 de noviembre de 1994.

Sea como sea, se recurre con frecuencia al ejemplo para convencer, de modo que suele observarse esta curiosa secuencia en un contexto de argumentación cuando alguien, deseoso de compartir una opinión con una audiencia, agrega lo siguiente: «Citemos, por ejemplo...», y empieza a buscar *de inmediato* un ejemplo del que carecía hasta el momento...

Esta situación muestra a la perfección que recurrir al ejemplo se percibe como algo práctico, eficaz y generalmente más espontáneo que reflexivo. Aun cuando el ejemplo difiere de la analogía, ambos tipos de argumentos comparten el ir en busca de un elemento ajeno a la opinión propuesta para vincularlo con ella.

El ejemplo posee una sencillez, una inmediatez de la que carece la analogía: «¿Por qué no liberalizar el consumo de cannabis? Holanda lo ha hecho y no es un desastre».

Mientras un grupo de diputados socialistas cuestionaban al presidente Chirac a causa de «asuntos políticos y financieros», Patrick Devedjian, por entonces abogado de Jacques Chirac, argumentaba su inmunidad como sigue:

En todas las democracias, los representantes del poder ejecutivo disfrutan de ciertas prerrogativas. Así ocurrió con el presidente Clinton en el caso Lewinsky.<sup>18</sup>

Puesto que Bill Clinton es considerado como un ejemplo (y no como una autoridad), no se trata de «seguir» el ejemplo, sino de vincular la eventual acusación de Jacques Chirac con las aventuras extraconyugales

18. *Le Monde*, 26 de mayo de 2001.

del antiguo presidente de Estados Unidos. Rebasar aquí el marco del ejemplo sería una torpeza. El ejemplo debe manejarse con precaución, como en la historia del padre que le dice a su hijo afligido por los deberes: «A tu edad Napoleón ya era el primero de la clase», y éste le contesta: «Y a la tuya ya era emperador».

### *Los argumentos de reajuste*

El reajuste de lo real utilizado como argumento implica una novedad, una traslación, una mirada distinta. Es un argumento que redefine lo real de una manera determinada, es decir, *que nos beneficia* y respalda la opinión propuesta.

Mark Twain nos brinda un buen ejemplo de este procedimiento argumentativo con su joven héroe Tom Sawyer:

Tom está castigado y debe encalar una gran valla de madera. La perspectiva del trabajo manual le incomoda menos que las miradas de sus compañeros de juego. Por esta razón, el muchacho pone en marcha una estrategia para convencerles de que no se trata de un «trabajo», sino de una actividad amena y gratificante que pocas veces se presenta. En palabras de Mark Twain, «el asunto cobró entonces otro aspecto». Sus compañeros no sólo aprobaron de inmediato la actividad, sino que además le ayudaron, y algunos incluso le ofrecieron una moneda para poder realizarla.

Esta categoría de argumentos implica una novedad para la audiencia, una manera distinta de considerar los mismos hechos.

En 1977 Robert Badinter, defensor de Patrick Henry, sobre quien pendía una posible pena de muerte, decidió enfrentar a los miembros del jurado a su propia responsabilidad. Su decisión distaba de ser una mera pena abstracta. Conllevaba una realidad, la guillotina, que quizá no quisieran ver de cerca. También argumentó, y con éxito, insistiendo en que «guillotinar consiste principalmente en tomar a un hombre y cortarlo, todavía en vida, en dos», y añadió: «Queda en vuestras manos decidir si Patrick Henry debe ser cortado en dos, vivo, en el patio de la cárcel».<sup>19</sup>

El argumento de reajuste fue probablemente una de las primeras herramientas retóricas utilizadas en la antigüedad. Sea cual sea la forma que adopte, siempre se aplica el mismo principio: subrayar algunos aspectos relevantes de la realidad presentada y atenuar otros.

«Los enfermos están en el sur, los medicamentos en el norte»,<sup>20</sup> declara Bernard Kouchner a propósito del sida, defendiendo con un reajuste apropiado su opinión acerca de la desigualdad fundamental en este campo. Minimiza, pues, el hecho de que también hay enfermos en el norte (aunque la mayoría reciben cuidados médicos) y medicamentos en el sur (aunque muy escasos dadas las proporciones del desastre).

—*Pero ¡no presentar los hechos de forma objetiva es manipulación! ¿No hay en ello una distorsión de lo real?*

—Esta pregunta, que se plantea con frecuencia, es muy importante. Podemos darle una respuesta de fon-

19. Robert Badinter, *L'Abolition*, París, Fayard, 2000, pág. 84.

20. Citado por Daniel Cohen en *Le Monde*, 13 de septiembre de 2000.

do. La argumentación es única y exclusivamente válida en situaciones —por otra parte muy numerosas— en las que además de haber una realidad posible, la interpretación, el punto de vista, desempeñan un papel particularmente importante.

Cuando la secuencia de los hechos es una evidencia, cuando ésta puede describirse de forma objetiva, ya no nos encontramos en el espacio de la argumentación, sino en el de la información o la ciencia. ¿Pero qué pensar sobre la posibilidad de condenar a muerte a un ser humano en un proceso judicial? ¿Sólo hay una manera de abordar el asunto?

No cabe duda de que la manipulación siempre resulta posible en dichas situaciones. La manipulación significa que en lugar de minimizar, ocultemos, o presentemos una descripción argumentativa como si de una descripción objetiva e incuestionable se tratara.

—*¿Qué hacer, entonces, para seguir en el campo de la argumentación?*

—El argumento de reajuste requiere que su destinatario *siempre* sepa que se trata de una manera, entre otras posibles, de considerar las cosas, aunque la apoyemos plenamente. Desde un punto de vista concreto, también implica no disimular los aspectos atenuados. Así pues, en el ejemplo anterior Tom no oculta estar castigado, pero subraya el hecho de que el trabajo encomendado implica cierta satisfacción y cierta responsabilidad.

—*¿Cómo puede ocultarse una parte de la realidad?*

—Presentemos ahora un reajuste ligeramente manipulador. Algunas fuerzas de mantenimiento del orden

están dotadas, incluso en Francia, de munición de «pelotas de goma» para disparar, en caso necesario, sobre los manifestantes. La denominación se inventó, evidentemente, para convencer al público de que este tipo de municiones son, al fin y al cabo, bastante inofensivas. La asociación de la «pelota» y la «goma» nos remite en cierto modo a nuestra infancia, recordándonos los juegos de aquellos días felices. Sin embargo, en realidad estamos hablando de canicas de acero cubiertas con una delgada capa de plástico duro y disparadas con un fusil. Ya son innumerables en el mundo entero las víctimas de semejantes proyectiles fallecidas o gravemente heridas. En este ejemplo, el reajuste atenúa hasta tal punto el aspecto mencionado que ni siquiera aparece. Ya no se trata de un argumento, sino de una expresión manipuladora.

—*¿Existen distintas variedades, como en los demás tipos de argumentos?*

—Efectivamente, aunque no las mencionaremos todas, ya que lo importante es comprender el principio que las rige. Evocaremos aquí las tres categorías más frecuentes de argumentos de reajuste: la *definición*, la *asociación* y la *disociación*.

La definición, técnicamente denominada «definición retórica», consiste en definir más ampliamente la situación de la que hablamos, construirla de modo que sea aceptada por la audiencia, e incluir en ella la opinión que proponemos. Y entonces ésta se impone de forma «natural».

La definición puede adoptar una forma interrogativa: «¿Qué significa, para chicos como nosotros, pintar una valla?», pregunta en el fondo Tom. «¿Qué significa

guillotinar a un ser humano?», pregunta el abogado contrario a la pena de muerte. Estas preguntas introducen una definición en forma de respuesta.

Durante el juicio en Francia por un atentado fallido contra un tren de alta velocidad (TGV), Bualem Ben Said evocó su «lucha» para justificar sus actos. «¿Qué es una lucha?», exclamó entonces el letrado Holleaux, abogado defensor de las partes civiles, agregando después este argumento de reajuste: «Las partes civiles no admiten en ningún caso la definición de lucha presentada por Bualem Ben Said. Una lucha es cara a cara, y a ser posible con las mismas armas. No hay lucha alguna entre quien coloca una bomba sobre los raíles de un tren y quien utiliza ese mismo tren para acudir al trabajo».<sup>21</sup>

En el mismo orden de ideas, José Bové se plantea lo siguiente: ¿qué es la fiebre aftosa? Su objetivo no es, claro está, alcanzar una respuesta médica o científica, y por consiguiente objetiva, sino definir globalmente una situación con el fin de desarrollar su opinión, es decir, criticar el sistema productivista agrícola. Responde, pues, recurriendo a una definición retórica:

A causa de la crisis que afecta a todo un sistema de producción, se precisa una profunda reflexión a nivel europeo sobre el sistema agrícola que se estableció en Gran Bretaña y que por desgracia está generalizándose en toda Europa.<sup>22</sup>

No se trata, pues, de proponer la definición objetiva de un fenómeno, sino de insistir en el aspecto apa-

21. *Le Monde*, 17 de noviembre de 2000.

22. *Le Monde*, 6 de marzo de 2001.

rentemente más determinante para caracterizarlo. Con la definición, seguimos en el campo de la argumentación, es decir, en el de las posibles opciones.

Algunos oradores, como el abogado Jacques Vergès, suelen recurrir al argumento de definición a modo de punto de apoyo sólido.

Interrogado en el año 1992, sin condescendencia pero con interés, por Jean-Louis Remilleux acerca de su «simpatía por quienes colocan bombas, [...] por asesinatos», Jacques Vergès responde lo siguiente: «Trascendamos la tiranía de las palabras». «“Terroristas”, así se denomina a los amigos de Carlos. Este término fue inventado por los alemanes bajo la ocupación.» Y más adelante añade: «El terrorismo es el arma desesperada de los resistentes desarmados [...], un atentado no es el acto de un loco en una inspiración repentina. Un atentado es la manifestación de una contradicción, de un conflicto. Es portador de una problemática política. Los que ponen bombas plantean preguntas».

La definición propuesta hace referencia a una terminología que reajusta el problema en un contexto conocido, el de la Resistencia francesa durante la Segunda Guerra Mundial (con lo que se pone de manifiesto que Jacques Vergès olvidó o desconocía que la palabra ya se utilizaba durante la Revolución francesa).

—¿*Qué es, entonces, un argumento por asociación?*

—El reajuste de lo real también se alcanza realizando asociaciones, correlaciones inéditas.

«El tabaco es una droga dura»: nos enfrentamos a un argumento que agrupa dos realidades distintas en un mismo conjunto. Por lo tanto, la propuesta con que

probablemente concuerda la audiencia, que el consumo de drogas duras no es deseable, se transfiere por asociación al tabaco. Este nuevo reajuste transforma el consumo de tabaco en algo poco deseable...

Durante el proceso de Maurice Papon, acusado de colaboración activa en la detención y la deportación de 1.500 judíos bajo el régimen de Vichy, el criminólogo Michel Dubec intentó elaborar una asociación inédita, cuyo resultado, si era aceptado, descalificaría al acusado:

Existe una clase de criminales que reúnen las siguientes características: son inteligentes, educados y presentan buen aspecto; ejercen una gran seducción y, sobre todo, no experimentan odio alguno hacia sus víctimas. Son asesinos en serie. Al conocerles, lo que más impresiona de ellos es la frialdad del primer contacto. Al no experimentar odio alguno preliminar, desconocen la culpabilidad. [...] El asesino en serie carece de vínculo personal con la víctima. La distingue por una única señal, su cabellera rubia o cualquier otra cosa. No la odia, puesto que previamente la despersonaliza.<sup>23</sup>

Pero la asociación tiene que proceder, en el seno de la audiencia, de un acuerdo previo claramente alcanzado. Cuando el término asociado, que sirve de apoyo, encuentra un eco reducido, el alcance argumentativo de la asociación disminuye en la misma medida. Cuando, durante el debate acerca de la enseñanza de la lengua corsa, el diputado Robert Pandraud recuerda, para oponerse a ella, que «en los regimientos de infantería de la Primera Guerra Mundial, el mando se enfrentaba a las

23. *Le Monde*, 18 de noviembre de 1997.

mayores dificultades para hacerse obedecer,<sup>24</sup> ya que muchos soldados hablaban exclusivamente el dialecto», corre el riesgo de invocar una referencia demasiado lejana en el tiempo para una parte importante de la audiencia.

—*Si la asociación asocia, ¿qué hace la disociación?*

—En el polo opuesto de la correlación, de la asociación o de todo cuanto combine distintos elementos, encontramos efectivamente las técnicas de disociación. La disociación de las nociones es un método de reajuste de lo real que, partiendo de una noción que nos remite por lo general a un universo único y exclusivo, es capaz de «quebrar» dicho universo para generar dos universos distintos, como en el debate acerca de la despenalización del cannabis.

«Las drogas duras deben diferenciarse claramente de las drogas blandas.» En este debate, que por supuesto no zanjaremos aquí, para unos la droga es una noción global que abarca indistintamente el hachís, la cocaína, las anfetaminas, el LSD, la heroína, etc. Al tratarse de un conjunto único y exclusivo, este hecho fundamenta el famoso argumento de que por lo general se pasa de un producto a otro: «Cuando se ha fumado hachís, se pasa a la heroína».

Para otros se impone una clara distinción entre «drogas duras» y «drogas blandas» (la disociación viene acompañada de una calificación «dura/blanda», que sin embargo compensa inadecuadamente el hecho de que el término «droga» siga siendo el referente en ambos casos).

24. Debate en la Asamblea Nacional francesa sobre la lengua corsa, 28 de marzo de 2001 (*Le Monde*, 30 de marzo de 2001).

Mientras los primeros excluyen del campo de las drogas el alcohol y el tabaco, los segundos los incluyen y no precisamente en la categoría de «drogas blandas». Como todos sabemos, las autoridades holandesas se han convertido en ardientes defensoras de dicha disociación, liberalizando la venta y el consumo de las drogas blandas y persiguiendo con vigor las drogas duras.

En este asunto, la elección de una noción global o de una disociación es esencialmente argumentativa, puesto que no se basa en clasificación científica alguna que pueda utilizarse en el espacio público. Aquí vemos claramente cómo la disociación reajusta un problema, difractándolo en el seno de dos universos de referencia. Así procedió el diputado Alain Madelin al describir, a su manera sumamente liberal, la problemática del desempleo en el año 1995:

«¿Cuántos desempleados hay?», pregunta siempre Alain Madelin al reunirse con los alcaldes; «¿cuántos desempleados buscan empleo de forma activa?», les pregunta invariablemente y en segundo lugar nuestro diputado.<sup>25</sup>

Este tipo de argumento puede funcionar, como lo demuestra el resultado de la solicitud de libertad condicional para Patrick Henry, en que su abogado, Thierry Lévy, propuso una disyunción argumentativa para reforzar exclusivamente uno de los dos aspectos:

El expediente de Patrick Henry es excepcionalmente brillante y creemos poseer todas las razones objetivas para llegar a buen término si se respeta la voluntad del legisla-

25. Citado por Cécile Chambraud en *Le Monde*, 7 de octubre de 1995.

dor. Pero existen dos casos Patrick Henry: el hombre que fue condenado por asesinato y que lleva entre rejas veinticinco años, y el símbolo mediático del asesino que ha eludido milagrosamente la pena de muerte. [...] Patrick Henry estaría libre desde hace tiempo si el poder político hubiera sabido mostrarse independiente de la opinión.<sup>26</sup>

En este ejemplo vemos claramente que la disyunción, siempre y cuando sea aceptada por la audiencia, conlleva una auténtica elección entre dos términos hasta entonces confundidos.

El uso de la disociación siempre es, por supuesto, discutible. ¿Debemos condenar las obras del filósofo Heidegger con el pretexto de que fue nazi y nunca mostró señales de arrepentimiento? Esta pregunta nos remite a un tema más general, esto es, la posible disociación entre el ser humano y su obra.

Tradicionalmente hablando, nuestra cultura admite que se trata de un todo y que el ser humano y su obra representan lo mismo. Quienes aprecian la filosofía de Heidegger pero por otra parte desaprueban el compromiso político del ser humano, recurren a dicha disociación para reajustar lo real. Otros opinarán que, de todos modos, su obra está profundamente marcada por las opciones ideológicas del autor. Desde esta perspectiva, el ser humano y su obra son indisociables.

Aun presentando, quizá, mayores dificultades de aplicación que los demás tipos de argumento, el argumento de reajuste, es decir, la definición, la asociación o la disociación, así como las múltiples variantes que permite el reajuste, sigue siendo un poderoso recurso argumentativo.

26. *Le Monde*, 31 de marzo de 2001.

*Los argumentos de comunidad*

Los argumentos de comunidad también se utilizan ampliamente para convencer. Pueden ser particularmente eficaces, sobre todo, si existe de forma manifiesta una comunidad de pensamiento y de acción previa entre el orador y la audiencia.

Ya abordamos este argumento cuando Juliette recordaba a su marido la importancia que otorgaba a un valor determinado, la «igualdad». En este otro ejemplo, un compañero de trabajo pide consejo acerca de la conducta que debe adoptar:

—¿Qué me aconsejas, solicitar una cita para hablar con el director o con su asesor?

—¡Con el director, por supuesto!

—¿Pero por qué?

—Pues porque como dice el refrán, «fiar, en Dios y en otro no».

Como vemos, se trata de hacer referencia a presupuestos comunes, es decir, a conocimientos o creencias ampliamente compartidos, en este caso un refrán, aceptados por lo general de forma unánime: «Fiar, en Dios y en otro no». Hacer referencia a presupuestos comunes moviliza un «efecto de comunidad» que transforma el conjunto en una familia de argumentos bastante conservadores, al fin y al cabo, en sus efectos, puesto que movilizar un valor para argumentar contribuye a reforzarlo. Abusar de este efecto puede transformar la declaración en «demagogia», desplazando el acto de convencer fuera del campo de la argumentación.

—¿Qué «presupuestos comunes» suelen utilizarse en argumentación?

—Técnicamente hablando podemos distinguir tres clases distintas: las *opiniones comunes*, los *valores* y los «lugares».

La opinión «comúnmente admitida» se suele encontrar en refranes, fórmulas y máximas, como «no deben colocarse todos los huevos en la misma canasta» o, como hemos visto en la defensa de Roland Dumas, «Quien esté libre de pecado que arroje la primera piedra...».

Estas fórmulas, un tanto anticuadas, pueden sin embargo obtener cierta adhesión en circunstancias particulares. Infinidad de refranes e imágenes vienen a apoyar diversas argumentaciones, como «la rana que quería ser tan grande como el buey» (popularizada por las fábulas de La Fontaine). Daniel Cohn-Bendit se inspira también en éstas para criticar la postura de las autoridades británicas en cuanto a Europa se refiere: «Los ingleses quieren el pan y las tortas, Europa y no Europa».<sup>27</sup>

Estos refranes suelen ser muy antiguos, como el conocidísimo «cada cosa a su tiempo». El argumento procede del Eclesiastés, extenso texto redactado hacia el siglo II a.C., lleno de sabiduría y elaborado en su conjunto sobre la base de la cadencia siguiente: hay un tiempo para vivir, un tiempo para morir, etc.

Para argumentar que, pese a las promesas electorales a largo plazo, había resultado necesario incrementar de forma masiva y a corto plazo el precio de venta del combustible en el año 2000, Lionel Jospin, por entonces primer ministro, declaró lo siguiente: «Hay un tiempo para

27. Entrevista en el canal televisivo *Arte*, 8 de diciembre de 2000.

todo, un tiempo para resolver las dificultades inmediatas, un tiempo para acatar un programa; un tiempo para preparar los plazos políticos internos y un tiempo para obrar en el estricto marco de la solidaridad gubernamental».<sup>28</sup>

—¿Se puede realmente convencer con eso?

—Depende de la situación; pero, por ejemplo, si el alcalde de una gran ciudad sustrae 1.000 euros del presupuesto público para sus gastos personales, se le podrá recriminar lo siguiente: «Quien roba una vez, roba diez». Desde esta perspectiva, robar 1.000 euros equivale a robar 10.000, o incluso 100.000 euros. En este contexto, el argumento de comunidad no carece de alcance.

Un argumento cala de inmediato y sin dificultades en la audiencia cuando todo el mundo conoce dichos refranes y fórmulas y cuando, con razón o sin ella, se les adjudica cierta validez. Aun cuando resulte sencillo recurrir a ellos para convencer, dicha facilidad también representa, en ocasiones, cierta fragilidad que restringe considerablemente su uso como recurso exclusivo de una exposición argumentativa.

El argumento basado en valores es más sólido. Cuando el portavoz de la Liga contra la Violencia Vial declara: «Toda medida que permita salvar vidas humanas es una buena medida», está movilizándolo enérgicamente un valor común, la vida.

Los valores que pueden utilizarse para apoyar la argumentación son muchos, y varían según los grupos, los países, las culturas y los períodos históricos considerados. Durante mucho tiempo la naturaleza se ha utilizado como si de un vertedero se tratara. Desde hace

28. Citado por Pascale Robert-Diard en *Le Monde*, 9 de septiembre de 2000.

aproximadamente tres décadas se ha convertido para Occidente en un valor esencial. La publicidad, por ejemplo, recurre a ella constantemente para promover productos de consumo en apariencia menos artificiales.

Lo mismo puede decirse del trabajo, valor considerado negativo durante largo tiempo (los aristócratas nunca trabajaban), y cuya apreciación se ha invertido en el siglo xx. La igualdad, la libertad y de manera más pragmática la salud, son valores hoy en día muy presentes. La patria, la fidelidad y el honor ya no se utilizan de forma sistemática. La persona y la realización personal se están convirtiendo en un valor trascendental, en detrimento, sin duda, de lo colectivo.

Resulta, pues, conveniente confirmar si la audiencia a la que nos dirigimos comparte efectivamente el valor propuesto como punto de apoyo. Indiquemos finalmente que el conflicto de valores es un elemento importante de los debates argumentativos. Por ejemplo, ¿uno es libre de arruinar su propia salud? En el debate sobre la legislación de la droga, dos valores podrán confrontarse; por una parte la salud, valor concreto y profundamente valorado en nuestra sociedad, y por otra la libertad, valor abstracto, fundamento de nuestras democracias. Aun cuando el Estado se incline por preservar la salud pública, ¿acaso para alcanzar dicho objetivo puede tomar medidas que restrinjan las libertades?

—*Pero ¿los valores no son demasiado abstractos?*

—Como hemos visto con el ejemplo de Juliette y de su marido, es importante mostrar que, incluso cuando el valor es muy abstracto, simpatizar con él acarrea implicaciones y ramificaciones muy concretas. La igualdad también consiste en compartir las tareas domésticas.

Existen incluso «supervalores», sumamente utilizados en la argumentación y técnicamente denominados «lugares».

—¿«Lugares», como «lugares comunes»?

—Exactamente, si bien el lugar común es un lugar muy atenuado, trivializado. Un lugar es una creencia en principio sumamente general.

Distinguiremos, por ejemplo, el lugar de la calidad, que se opone con frecuencia al lugar de la cantidad.

Así pues, en un discurso pronunciado en la Asamblea Nacional, Nicolas Sarkozy, por entonces ministro de Comunicación, responde como sigue a los reproches que le dirige el diputado Robert-André Vivien con respecto a su tardía intervención en la huelga de los periodistas de la radio pública: «Lo importante no es cuánto tiempo se precisa para salir de apuros, sino cómo nos las arreglamos para lograrlo».<sup>29</sup>

Este lugar de la calidad se ha «degradado» en refrán: «Más vale poco y bueno que mucho y malo». Cuando decimos, por ejemplo, que de nada sirve disponer de muchos agentes de la fuerza pública a pie de calle cuando unos pocos, mejor aprovechados, bastarían para obtener mejores resultados, estamos movilizándolo este refrán.

—¿Cuáles son los grandes lugares en que se basa la argumentación?

—Distinguiremos principalmente tres: el lugar de la cantidad, el lugar de la calidad y el lugar de la simetría. El lugar de la cantidad es aquel que enuncia, por ejem-

29. Citado por Alain Salles en *Le Monde*, 30-31 de octubre de 1994.

plo, si la mayor parte de la gente piensa en esta dirección, y entonces dicha dirección presenta fuertes probabilidades de ser la buena. En resumidas cuentas, se trata de decir, basándose en una opinión: «Si todo el mundo la comparte, ¿por qué no tú?». Por el contrario, el lugar de la calidad insiste en la singularidad y originalidad como criterio de preferencia.

Uno de los lugares quizá más característicos de la sociedad occidental, probablemente como herencia democrática griega, es el lugar de la *simetría*, del que se deriva, como valor más concreto, la igualdad. Este lugar condiciona profundamente nuestra exigencia de reciprocidad en un abanico de situaciones concretas. El juego de palabras con alcance argumentativo que enuncia: «Es incomprensible que la mendicidad sea un delito en una sociedad donde la caridad es una virtud», ilustra a la perfección el principio de simetría. Aquí, éste viene a reforzar la opinión según la cual la mendicidad debería, claro está, legalizarse y normalizarse, puesto que la caridad es para nosotros un valor trascendental. El lugar de la simetría se percibe con gran claridad en el ejemplo que abordaremos a continuación, recogido en el debate acerca de la violencia televisiva y en el que Kathleen McConnel, investigadora de la Universidad de Maryland, subraya lo siguiente:

Las ciudades de Detroit (Michigan) y Windsor (Canadá), que han ido creciendo en ambos lados del mismo río, transmiten exactamente los mismos programas televisivos. Sin embargo, la criminalidad en Detroit es catorce veces más elevada que en Windsor. Lo mismo ocurre con Chicago y Toronto.<sup>30</sup>

30. Citado por Olivier Péretié en *Le Nouvel Observateur*, 13-19 de octubre de 1994.

Esta investigadora defiende la opinión de que la violencia televisiva no genera violencia en la vida cotidiana. Para ilustrar este punto tomará por ejemplo una ciudad estadounidense, Detroit, de la que se afirma, al igual que de las demás ciudades estadounidenses, que la causa de su criminalidad debe buscarse en los programas televisivos violentos. Ahora bien, si la televisión es causa de violencia a un lado del río, también debería serlo al otro lado, es decir, en la ciudad canadiense de Windsor, «equiparable» a la primera en algunos aspectos. Se recurre al lugar de la simetría para reforzar la idea de que la televisión no genera violencia en la sociedad.

En el debate acerca de la eutanasia, trascendental, dramático y cada día más actual, uno de los argumentos utilizados a favor de su legislación es el siguiente:

Se tiene que tener el derecho de ayudar a una persona que desee suicidarse, siempre y cuando sea su deseo y esté incapacitada para hacerlo por sí misma, por ejemplo si está totalmente paralizada, puesto que la prohibición del suicidio asistido vulnera el derecho a la igualdad. Pues, en efecto, quienes desean suicidarse y son capaces de ello físicamente hablando, pueden hacerlo.

Vemos claramente que este argumento apela, como base de la argumentación, a nuestra profunda aceptación del principio de reciprocidad, de igualdad, es decir, al lugar de la simetría. Constatamos, por tanto, que el argumento de comunidad, en todas sus variantes, no carece de eficacia argumentativa.

Una parte de las técnicas de manipulación, sobre todo la llamada «manipulación cognitiva», se basa en una auténtica desviación del argumento. La audiencia cree estar ante un argumento que no atañe a su libertad, cuando en realidad es un enunciado manipulador que sólo es argumento en apariencia. Tomemos como ejemplo la *amalgama*.

La amalgama es una figura esencial de la manipulación cognitiva. Constituye, según los casos considerados, una desviación de la analogía o del reajuste, sobre todo del reajuste por asociación, y en ocasiones, del argumento de autoridad.

Muchas amalgamas, construidas como si de analogías se tratara, pretenden generar rechazo y desacreditar, por tanto, una opinión.

—¿Por qué es manipulación?

—Porque la mayor parte de las veces, el ejemplo o el reajuste seleccionados no tienen, por una parte, *nada que ver* con el contexto en que se desarrolla la opinión, y por otra, porque han sido seleccionados a causa de su carácter particularmente *sorprendente y espectacular*. En este caso no se convence con un argumento, sino con un *efecto*.

Para oponerse (y así descalificarlas) a las actividades de los defensores de los animales, sobre todo contra el cebado de ocas, alguien se atrevió a decir lo siguiente: los primeros que establecieron una legislación contra el cebado de ocas fueron los nazis, en el año 1936. Esta persona sugiere, pues, por amalgama y sin motivo alguno, que se trata, por una parte, de una ley desacertada

(puesto que los nazis la adoptaron), y por otra que los defensores de los animales están en cierto modo vinculados con los nazis. Esta información no sólo es falsa, puesto que la República de Weimar adoptó esta medida mucho antes de que los nazis tomaran el poder, sino que además su enunciado es totalmente manipulador. Es sin duda capaz de convencer, pero por motivos muy deshonestos.

Encontramos este tipo de amalgama en contextos muy variopintos. Así, Mike Moore, por entonces director general de la Organización Mundial de Comercio (OMC), presentó la amalgama siguiente:

[...] la extrema izquierda y la extrema derecha [que] se han unido en la calle contra la mundialización. Ya lo habían hecho en 1930, cuando ambas se reunieron para luchar contra la democracia decadente.<sup>31</sup>

En el extremo opuesto, Lori Wallach, presidenta de la asociación Global Trade Watch y militante anti-mundialización, propuso la siguiente amalgama:

Antes [del liberalismo], cada comunidad podía desarrollar su propia política. En la actualidad reina el comercio *über alles*.<sup>32</sup>

La analogía con aquella época tiene un éxito considerable, como testimonia Marc Blondel al comparar el CARE (Contrato de Ayuda de Retorno al Empleo) con el STO (Servicio de Trabajo Obligatorio, creado por el

31. *Le Monde*, 26 de mayo de 2001.

32. Citado por Patrice de Beer en *Le Monde*, 30 de junio de 2000.

régimen de Vichy). La referencia también se utiliza ampliamente al otro lado del Atlántico: por ejemplo, un diputado tejano califica a la Agencia de Protección Medioambiental de «Gestapo del gobierno».<sup>33</sup>

De manera similar, la asociación expresada por Jacques Peyrat, alcalde de Niza, a propósito de los que se manifestaron contra la cumbre de Niza en otoño de 2000, es sin lugar a dudas una amalgama basada en un modelo de extrema derecha:

Esos holgazanes, esos perezosos, esos alborotadores, esos revolucionarios... son los mismos métodos, la misma gente que propició la Alemania nazi en 1933.<sup>34</sup>

Puesto que el nazismo representa en nuestra cultura de la posguerra la figura del mal absoluto, no es de extrañar que algunos traten, por una parte, de movilizar un acuerdo previo, y por otra de construir un enunciado para convencer sobre esta base. La mayor parte de las veces nada justifica la asociación propuesta y el ejemplo se aleja en demasía de la situación. Sin embargo, la emoción que suscita de manera espontánea permite reducir, en cierto modo, esa distancia insalvable, así como crear un puente artificial entre la opinión y el enunciado utilizado para convencer.

Aun cuando el procedimiento pueda parecer excesivo y escasamente eficaz, quienes han sido tildados de «nazis» en público podrán atestiguar que la situación dista de ser tan sencilla como podría parecer a primera

33. Citado por Dominique Durand en *Le Canard enchaîné*, 25 de abril de 2001.

34. *Libération*, 15 de diciembre de 2000.

vista. Sin embargo, el procedimiento es, de hecho, técnicamente manipulador y éticamente despreciable.

La dificultad estriba en la ausencia de una ruptura clara entre asociación argumentativa y amalgama. Se pasa de la una a la otra en un espacio continuo cuyos límites es difícil definir. Además una asociación considerada ilegítima y carente de fundamento por una parte de la audiencia puede tener un gran efecto manipulador sobre otra parte de la misma audiencia.

Así pues, cuando el documentalista Claude Lanzmann habla del «cámara árabe de un canal televisivo francés»,<sup>35</sup> haciendo referencia a Talal Abu Rahmed, empleado local de France 2 en Israel que filmó en directo la muerte del niño palestino Mohamed en Netzarim en el año 2000, ¿se trata de una asociación convincente acerca de la parcialidad del reportaje, que fue por cierto ampliamente debatida, o de una amalgama? Todo depende, sin duda en este caso, de la audiencia.

# CAPÍTULO 6

---

## La disposición Saber elaborar una estructura

El uso de la palabra con el objeto de convencer está íntimamente vinculado a su capacidad para desarrollarse en el interior de una estructura. Y además de no haber palabra sin estructura, la propia palabra se desarrolla y se dispone en el tiempo y el espacio. Esta realidad constitutiva de la palabra es ineludible pese a las tan difundidas ilusiones acerca de la «espontaneidad» o la «instantaneidad» de la palabra.

Cécile suele preparar a conciencia lo que tiene que decir; es decir, sabe aproximadamente qué argumentos utilizar. Pero cuando empieza a hablar siempre le ocurre lo mismo: dice las cosas desordenadamente, empieza a tartamudear y al poco ya ni se la oye. El otro día, en una reunión en que se enfrentaban dos opiniones opuestas, una de las cuales era la suya, presenció con asombro que su adversario iniciaba su exposición como sigue: «Os voy a proponer tres argumentos». Y los desarrolló de forma muy ordenada. Además había iniciado su exposición con una frase que cautivó a todos, y ello antes de ex-

poner con claridad la idea que deseaba ver aceptada por los demás. Fue tal el efecto que incluso ella quedó casi convencida de lo contrario de aquello que defendía con tesón. Aún sigue preguntándose qué es lo que pasó.

Todo acto de tomar la palabra tiene un principio y un fin, y su desarrollo consta de una sucesión de etapas cuyo orden es importante. Frecuentemente un dominio perfecto de dicha *disposición* es una condición que determina el éxito o el fracaso. Por esta razón la etapa de la disposición, precedida por la de la invención (del ángulo y del punto de apoyo) y la de la elocución (la argumentación), es una parte esencial del protocolo de elaboración de la argumentación.

Así pues, es necesario saber por dónde empezar, por dónde acabar y en qué orden presentar lo que se va a decir. Un discurso bien ordenado siempre tiene muchas más posibilidades de ser escuchado y de convencer.

—*Así pues, ¿es con la estructura con lo que se logra convencer?*

—Sí y no. Una buena estructura dista de ser suficiente para convencer, pero sin estructura lograrlo es prácticamente imposible.

#### CONSTRUCCIONES INADECUADAS

Incluso antes de analizar en qué consiste la «estructura argumentativa\*», hemos de aclarar una posible confusión. Aun cuando para convencer sea imprescindible un discurso ordenado, no todas las estructuras sirven para este fin. Ahora bien, tanto en la escuela como en

el colegio o el instituto, y en algunos casos en la universidad, hemos aprendido a ordenar lo que debemos expresar de una manera que dista de ser eficiente a la hora de argumentar.

La enseñanza francesa dedica especial atención a la estructura de la *disertación*. Ésta se compone de una introducción que, a modo de embudo, permite pasar de lo general al problema particular que se desea tratar; viene luego el momento de la tesis, donde en principio se defiende afanosamente el criterio propio, e inmediatamente después la antítesis, donde paradójicamente hay que descoser cuanto se acaba de hacer. A continuación la síntesis, una mezcla de los pros y los contras. Y finalmente viene la conclusión, que conduce de lo particular a lo general en una especie de embudo invertido.

—*¿Por qué no puede utilizarse en la argumentación la estructura de la disertación?*

—Se trata sin duda de una buena estructura para sopesar los pros y los contras, para explorar un asunto de letras o de filosofía. Consiste simplemente en demostrar que se sabe todo sobre un asunto, con independencia del público al que nos dirigimos. *Pero no es en modo alguno una estructura que permita defender una opinión, compartirla con los demás y por consiguiente convencer a una audiencia.*

—*Así pues, ¿debemos renunciar a ella?*

—Sin lugar a dudas. Utilizar la secuencia «introducción-tesis-antítesis-síntesis-conclusión» al tomar la palabra con el objeto de convencer viene a ser la mejor manera de no lograrlo. Se trata de uno de los mayores errores que se deben evitar en este campo.

Dicha estructura es totalmente inadecuada. Enturbia el punto de vista que pretendemos defender, no se dirige particularmente a quienes podemos convencer y quien la utiliza apenas tiene posibilidades de ser escuchado. Pese a todo, al ser la estructura que hemos aprendido a utilizar en el colegio para ordenar nuestro discurso, tendemos a emplearla de manera espontánea.

—*¿Existen otras estructuras?*

—Sí, existe otra estructura con la que estamos familiarizados como lectores de prensa u oyentes de los informativos de la televisión o de la radio. Nos referimos a la estructura periodística, cuyo objetivo no es convencer, sino informar. Presenta hechos, aun cuando siempre estén, en mayor o menor medida, interpretados y seleccionados.

Así pues, la estructura periodística consiste en presentar inicialmente la información esencial para ir luego pasando progresivamente a los detalles. Es una buena estructura, pero en modo alguno se trata de una estructura adecuada para convencer.

Para quienes hayan cursado estudios de derecho existe también la llamada «estructura jurídica». Se compone de dos partes, divididas a su vez en otras dos, y está dotada de una sólida introducción y de una sólida conclusión. Ni que decir tiene que es una estructura apropiada para la exploración y el tratamiento de ciertos asuntos jurídicos, si bien tampoco tiene nada que ver con la argumentación.

—*De modo que ¿hay una estructura específica para convencer?*

—Sí, la estructura argumentativa\*. Es ineludible y, en cualquier caso, sumamente práctica. Además no ha

variado desde la antigüedad, lo cual es señal de su eficacia y de que corresponde perfectamente al contexto auténtico de la argumentación.

Obsérvese a quienes toman la palabra, sea oralmente o por escrito, y logran convencer. Todos ellos utilizan el mismo tipo de estructura. Una estructura que presenta el discurso según un orden que permite a la palabra circular con fluidez entre el orador y la audiencia y transmitirse mejor.

#### LA ESTRUCTURA ARGUMENTATIVA, UN INSTRUMENTO EFICAZ

La palabra es un flujo temporal. Tiene un principio, un punto medio y un fin. En la cultura clásica de la argumentación, la toma de palabra se compone de cuatro partes:

- Se inicia con el exordio\*, momento en que se intenta captar la atención de la audiencia y obtener su benevolencia.
- Prosigue con una fase denominada «exposición de la opinión\*» (*narratio*). ¿De qué se está hablando? ¿Qué está en juego en el debate? Y sobre todo, ¿cuál es la opinión que defiende?
- Viene luego el momento de la argumentación propiamente dicha (que en retórica se denomina *confirmatio*). Es éste el corazón del proceso, en el que se exponen las razones en que se asienta la opinión propia.
- Y finalmente se acaba con una peroración\* que intenta recoger sintéticamente todo lo dicho, esto es, proponer a modo de conclusión una formula-

ción contundente para la audiencia, una especie de exordio invertido destinado a mantener la atención sobre lo dicho, aun cuando ya no se esté en el uso de la palabra.

En todas las situaciones en que se trate de convencer a los demás, exordio, exposición de la opinión, argumentación y peroración constituyen hoy en día las cuatro partes intangibles de la estructura argumentativa.

*—Pero ¿por qué motivo ha de seguirse este orden en particular?*

—Estas cuatro partes siguen una especie de orden «natural». Cuando tomamos la palabra siempre hay un momento en que empezamos a hablar y un momento en que dejamos de hablar. Se trata de una realidad casi física.

¿Cómo sacar partido de estas dos etapas naturales? ¿Por qué no hacer uso de ellas para garantizar a la palabra una atención y una escucha aún más sostenidas? ¿Y por qué no utilizar el eco de la última palabra pronunciada para intentar que resuene en la mente de la audiencia incluso cuando ya se ha hecho el silencio o se profieren otras palabras? El exordio y la peroración son un desarrollo sistemático de las fases naturales de la palabra.

Tras el exordio, que permite conquistar la atención de la audiencia, lo mejor es expresar de inmediato aquello de que deseamos convencerla y enunciar con claridad nuestra opinión. También en este caso se trata de una especie de orden natural que otorga cierta prioridad a lo más importante: aquello de lo que deseo hablar. Sólo a continuación llega el momento de la argumentación propiamente dicha.

—¿No pueden aducirse primero las razones y expresar luego la opinión?

—Sí, en ciertos casos esto genera un interesante efecto de suspense. Pero es preciso que la opinión que se defiende no esté oculta y que aparezca al menos de forma implícita. Obsérvese que ciertas técnicas de manipulación, como las abordadas en el capítulo 2, proceden por etapas y hacen aceptar cosas pequeñas que nos obligarán a aceptar otras mayores, hasta alcanzar la opinión final, que se encontraba *oculta* y que no se enuncia hasta el final. El ejemplo siguiente ilustra lo que diferencia la argumentación de la manipulación incluso a la hora de elaborar la estructura.

Si quiero convencer a alguien de que me dé diez euros y se los pido de entrada, me arriesgo a una rotunda negativa, incluso si doy buenas razones después de solicitar la cantidad en cuestión. Por el contrario, el manipulador pedirá primero un euro, y una vez obtenida esta pequeña cantidad pedirá una mayor, por ejemplo diez euros. Sabemos que en este caso la audiencia, aun cuando esté en desacuerdo, se siente comprometida por ese primer gesto y, aunque a regañadientes, muchas veces tiende a ceder. Suelen recurrir con éxito a este método muchos vendedores callejeros de, por ejemplo, «tarjetas postales a favor de los minusválidos» o «libritos de poesía hechos por estudiantes de arte».

Por el contrario, la estructura argumentativa no oculta nada y expone lo esencial inmediatamente después del exordio: «De esto es de lo que quiero convencerle». La manipulación utiliza la estructura para ocultar aquello que pretende obtener con artimañas.

La estructura argumentativa\*, también denominada «estructura retórica», es honrada, sencilla, rústica y... eficaz. Tomemos el ejemplo de la intervención del *abbé* Pierre en Radio-Luxembourg el 1 de febrero de 1954, que dio origen a la fundación de los Traperos de Emaús. Veamos la transcripción de la breve intervención del por aquel entonces joven sacerdote, indignado por la situación de los indigentes. El orden que sigue esta intervención es de lo más clásico.

—*De modo que ¿el abbé Pierre elaboró su discurso?*

—Por supuesto, y de manera muy eficaz. Lo que no está reñido con la honradez ni con la autenticidad. La selección que ofrecemos muestra claramente las cuatro partes de esta intervención, muy bien construidas desde el punto de vista de la estructura argumentativa.

[1] ¡Amigos míos! ¡Socorro!

[2] Esta noche, a las tres de la madrugada, una mujer ha muerto congelada en la acera del bulevar Sébastopol aferrada al documento que anteayer le comunicaba su expulsión. Cada noche son más de 2.000 los desafortunados que se acurrucan bajo el hielo, sin techo ni alimento, y más de uno casi desnudo.

Escuchadme, acaban de crearse dos centros de acogida y ya están repletos. Hay que abrir otros por doquier.

[3] Es preciso que esta misma noche en todas las ciudades de Francia, en todos los barrios de París, se cuelguen bajo una luz y en las puertas de los mejor provistos, donde haya mantas, colchones y sopa, carteles que digan: «Centro fraternal de refugio. Tú que su-

fres, seas quien seas, pasa, duerme, come, recobra la esperanza, aquí te queremos».

Se anuncia un mes de terribles heladas. ¡Que estos centros sigan existiendo mientras dure el invierno!

Entre los hombres tiene que haber una única voluntad: impedir que nuestros hermanos sigan muriendo en la miseria.

Para ayudar a los sin techo necesitamos esta misma noche, o a más tardar mañana, 5.000 mantas, 300 tiendas de campaña grandes y 200 estufas catalíticas.

Convocamos a todos los voluntarios esta noche a las 11 al pie de la montaña de Sainte-Geneviève.

[4] Gracias a vosotros ningún hombre, ningún chaval dormirá esta noche sobre el asfalto de París o a orillas del Sena. Gracias.

La intención del exordio [1] es llamar claramente la atención con un leve efecto dramático (como dramática es la situación de los sin techo).

La exposición de la opinión [2], contextualizada, también destaca claramente: «Hay que abrir centros de acogida por doquier».

El argumento central [3], la *fraternidad*, presentada por el *abbé* Pierre como un valor no exclusivamente cristiano, sino universal, propone aquí un buen motivo para adoptar su opinión.

Finalmente la peroración [4] se refiere al problema como si ya estuviera resuelto, con lo que crea un efecto de realidad.

Resulta casi imposible ser más conciso y eficaz. Este discurso, cuya duración es como mucho de minuto y medio, conmocionó a la audiencia, pues respondieron

al llamamiento centenares, incluso miles de personas. No cabe duda de que dicha estructura, perfectamente elaborada, fue decisiva para el carácter convincente de la declaración.

—*¡Y sin embargo es muy breve!*

—Efectivamente, pero este ejemplo evidencia dos cosas. En primer lugar, que para convencer no es necesario explayarse. El *abbé* Pierre no desarrolló una demostración prolongada, sino una argumentación breve, con garra y convincente. Y en segundo lugar, que aun cuando se tome la palabra de forma breve, ha de estar cuidadosamente ordenada.

### *El exordio: captar la atención, solicitar ser escuchado*

La reflexión sobre el exordio es una de las preocupaciones más antiguas de la retórica. Su invención se atribuye a Córax, uno de los primeros profesores de argumentación, hace 2.500 años. Si hay que captar la atención de la audiencia es porque ésta no escucha de forma espontánea y porque la palabra se supedita a la escucha de la que es objeto.

Cuando, por ejemplo, un grupo reducido de amigos trata un asunto, a veces uno de ellos intenta tomar la palabra sin lograrlo. Mientras los demás siguen hablando sus esfuerzos resultan vanos, nadie le presta la menor atención. Hablar sin disponer de silencio, de atención ni de escucha es algo que a todos nos ha pasado a veces. En este aspecto no hay nada más cruel ni más humillante.

El intento de convencer implica una distancia entre el orador y la audiencia. Discrepar sobre un tema dado hace que el acto argumentativo tenga que ir en busca de una audiencia lejana que muchas veces sólo se deja convencer por aquello que ya opina sobre el tema.

En argumentación, el exordio es un puente que salva un precipicio, una escalera de cuerdas lanzada al vacío. No se espera palabra alguna, e incluso a veces ni siquiera es bienvenida. El exordio es como un anclaje que, si no está bien aferrado, hará que el edificio entero se tambalee. Frecuentemente el orador está colgado de un hilo, de modo que conviene que el exordio sea firme.

Muchas veces estar convencido no responde a ninguna demanda inicial. El exordio es también un modo de crear esta demanda, de hacer pensar que podría ser legítima. Brinda a la audiencia buenas razones para seguir escuchando el resto.

—¿Es eso lo que hace el *abbé Pierre* en su discurso?

—«Amigos míos, socorro.» El modo de entrar en materia del *abbé Pierre* es a la vez una solicitud de escucha y una solicitud de atención para los sin techo, aspectos ambos que están aquí íntimamente vinculados.

La atención fluctuante que la audiencia prestaba al programa cristalizó en un instante y se concentró en una audiencia atenta. He aquí que una voz desconocida habla con palabras sencillas y directas de los sin techo que duermen en la calle, del frío invernal, del hecho de que todos somos hermanos y de que es preciso actuar antes de que anochezca. Da instrucciones precisas: llevar mantas y alimentos a ciertos puntos concretos de París. Inmediatamente miles de llamadas telefónicas saturan las centralitas de la emisora. Acaba de nacer el movimiento de los

Traperos de Emaús. El *abbé* Pierre ha captado la atención de la audiencia con un puñado de palabras. Ha abierto los corazones y los espíritus a la situación de quienes duermen en la calle.

Hablar es solicitar humildemente que nos escuchen, que nos presten la atención que esperamos. Todo acto de tomar la palabra tiene un principio, un desarrollo y un fin. Pero si carece de principio, carecerá también de desarrollo y de fin. Así pues, toda palabra está contenida, en cierto modo, en su principio, el exordio.

—¿Se puede malograr el exordio?

—Un número excesivo de tomas de la palabra empiezan directamente, sin exordio, sin una petición de escucha motivada.

Una joven profesora responsable de formación tenía que presentarme a los nuevos estudiantes a quienes iba a dar un seminario. Entró en el aula mientras los oyentes se estaban instalando, algunos incluso estaban aún en pie ante sus mesas. Y empezó a hablar sin más. Aun cuando el bullicio general no cesaba, ella siguió hablando, se presentó a sí misma, elogió mis cualidades y expuso las buenas razones por las que yo estaba ahí, así como la excelencia del curso que les iba a impartir. ¡Yo no pedía tanto, la verdad! Cuando concluyó, los estudiantes también terminaron de instalarse y, en un acto de cortesía, por fin se dispusieron a escucharla. En ese mismo instante mi colega, que acababa de terminar, se despidió y abandonó el aula. Claro está, tuve que volver a exponerlo todo e incluso hube de presentarme, tarea que nunca es fácil. Terminada la sesión uno de los estudiantes hizo referencia a la «secretaria» que había hecho acto de presencia al principio de la clase, pero ¿para qué, en concreto?

Vemos en este ejemplo cómo una toma de la palabra malograda, al no lograr captar la atención deseada, transforma, en la mente de la audiencia, a la responsable de formación en una «secretaria» (aun cuando, en una situación similar, muchas «secretarías» hubiesen logrado hacerse escuchar recurriendo exclusivamente a la autoridad de su palabra).

Al conocer a esta joven colega, sé perfectamente qué fuerza la encaminó en el sentido contrario: su propia dificultad para tomar la palabra en público la llevó a ahorrarse el exordio. Su objetivo era decir lo que tenía que decir, lo que ha de decirse cuando se presenta a un colega. En esto radica el error. En su caso el objetivo tenía que haber sido no decir lo que tenía que decir, sino *hacer oír* lo que tenía que decir, y por tanto empezar por captar la atención.

En algunos casos la actitud consistente en no asegurarse la atención de la audiencia es casi un acto de orgullo. «¡Basta con que me escuchen! ¡Lo que les tengo que decir es muy importante!»

—¿*Qué hay que hacer para empezar a ser escuchado?*

—Los oradores con cierta experiencia saben que una de las posibles maneras de obtener la atención cuando la audiencia está sumida en un bullicio general consiste en esperar pacientemente, sin decir nada, a que reine el silencio, cosa que por lo general suele acabar ocurriendo. Aun cuando puede llevar algún tiempo, al final nadie se percata de la espera. Para muchas personas la interacción empieza en el momento en que la audiencia empieza a escuchar.

En este aspecto lo importante es adoptar la postura de quien *solicita la escucha*, no suponer que se posee de

antemano o imponerla. Guardar silencio como inicio de la toma de la palabra permite a la audiencia adoptar la situación más natural en ella: decidir el momento en que se empieza a escuchar. Esta actitud restablece la simetría fundamental de la situación de la palabra.

—*¿Qué ha de hacerse para mantener la atención de la audiencia?*

—La atención nunca se alcanza de una vez por todas. Por muy desgarrador que sea, el discurso del *abbé* Pierre con el que hemos iniciado este capítulo conlleva, una vez ubicados los hechos, una apelación a la atención nueva y directa: «Escuchadme», pide en medio de su exposición. Conoce el riesgo de que se disperse la atención: «Una historia más acerca de los sin techo». Así pues, es necesario velar para que la audiencia «se mantenga a la escucha» pese a la pérdida progresiva de concentración habitual en toda situación discursiva.

Desde un punto de vista formal el exordio encabeza toda declaración, es una especie de vía de apertura de toda toma de la palabra. Y además se repite de manera invisible a lo largo del flujo discursivo. La atención se capta y se conserva. La autoridad del orador consiste también en mantener despejado el camino de su palabra.

—*¿Hay exordios estándar?*

—Durante los primeros tiempos del ágora, los ciudadanos que descubrían la democracia se inspiraban en «catálogos» de exordios estándar, como el tratado de Córax. Aún hoy en día la búsqueda de la atención de la audiencia oscila entre el arte de la expresión específicamente adaptada a las personas y a las circunstancias y la adopción de fórmulas consagradas.

El conferenciante estaba instalado ante la mesa de la librería. El público, abundante, aguardaba. Rápidamente se hizo el silencio. El orador, cuya agudeza con la pluma todos conocían, empezó con unas palabras sorprendentes: «Muchas gracias por haber venido. Antes de empezar he de advertirles de que no soy un gran orador, pues soy bastante tímido. Solicito, pues, la indulgencia de todos. Pero hoy tengo especial interés en hablarles de mi libro [...]».

Así pues, la antiquísima fórmula consistente en afirmar que no se es buen orador con el fin de obtener la indulgencia y, por tanto, la atención del público, sigue siendo habitualmente utilizada. Pero aclaremos una cosa: si un buen orador, hábil en el manejo de la palabra y cómodo ante el público, utiliza esta fórmula como exordio, corre el riesgo de que la gente considere, literalmente, que está mofándose de ellos. Por el contrario, si una persona realmente tímida maneja con sinceridad un exordio de este tipo, puede conquistar un camino inusitadamente amplio para su palabra.

Cuando el orador con tendencia a titubear confiesa abiertamente esta disposición en su introducción, ¿no se le concederá cierta atención por el mero hecho de haberlo mencionado? «No se me da bien hablar en público, soy un poco tímido y es muy probable que titubee, pero tomo la palabra porque tengo especial interés en decirles lo siguiente.»

Mientras que quienes tienen gran confianza en sí mismos lo escucharán sin vacilar, pues es cosa sabida que no suele atropellarse a los más vulnerables, los tímidos, que a menudo abundan entre el público, comprenderán perfectamente la situación. Esta confesión de vulnerabilidad se ve reforzada por la firme voluntad de expresar lo que se tiene que expresar.

La timidez no implica ausencia de voluntad ni carencia de palabra; es un obstáculo entre lo que se desea expresar y lo que se expresa. La petición que el exordio conlleva es muy clara: «Ayudadme a superar este obstáculo. Sólo con vuestra atención lograré superarlo».

El mejor exordio, si es que existe tal jerarquía, es siempre el que mejor se adapte tanto a la audiencia como a la situación, es decir, el que proyecte el interés del orador por la atención de su audiencia. El exordio emite un mensaje específico: «Os tengo en cuenta, es a vosotros a quienes me dirijo, cuento con vosotros». El exordio va ligado a esa dimensión esencial de la palabra consistente en dirigirse siempre a alguien.

—¿De modo que cada exordio es diferente?

—Sí, pues aun cuando utilicemos una fórmula clásica como «gracias por cederme la palabra», cada uno debe aplicar su estilo y tiene que tener en cuenta tanto la situación como a quién está dirigiéndose. Por ejemplo, resultaría inadecuado un exordio demasiado formal para solicitar la atención en una situación en que ya se ha obtenido ésta.

También conviene saber que existen distintos estilos de exordio, según el país o la cultura considerados. En Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) son apropiados los exordios alegres e incluso humorísticos. Incluso es frecuente utilizar dicho espacio para adular o bromear. En la Europa continental, por ejemplo en Francia, el exordio es con frecuencia —quizá de manera excesiva— ocasión para subrayar la seriedad y competencia del orador.

Esto acarrea muchas posibilidades de incurrir en contrasentidos e interpretaciones erróneas. Mientras que

para los franceses los estadounidenses son como «niños grandes» cuando toman la palabra, es decir, carentes de seriedad, para los estadounidenses los franceses suelen ser «pretenciosos» y «altaneros», lo que a su modo de ver demuestra un talante poco democrático...

Al Gore es un gran conferenciante estadounidense. Por ejemplo, ha impartido más de mil conferencias para llamar la atención acerca de los efectos, según él catastróficos y dramáticos, del calentamiento climático. Así pues, el suyo es un discurso serio. Sin embargo intenta captar la atención de la audiencia con chistes y exordios humorísticos. Por ejemplo, para obtener la benevolencia se presenta siempre de la manera siguiente: «Buenos días, soy el ex futuro presidente de Estados Unidos». Resulta difícil resistirse. Para los estadounidenses sólo son serios los tipos que no se toman a sí mismos en serio. En Francia, sin embargo, no se vería con buenos ojos que hiciera lo mismo un/a antiguo/a candidato/a a la presidencia.

—*¿Hacer un exordio no es comportarse como un titiritero?*

—François Curiel, presidente de la famosa casa de subastas Christie's, declaraba que «para captar la atención de un público sentado durante dos horas [en el curso de una subasta] se requiere carisma, un humor que no roce la vulgaridad y saber modificar el tono de voz para estimular el interés. Al final de la sesión el orador está como en una nube, completamente exhausto».

Es frecuente que la energía dedicada por el titiritero a captar la atención del público sea inversamente proporcional a lo que tenga que decir o proponer. Quebranta, pues, la regla de oro del exordio: no capta la

atención innecesariamente, se mantiene en los límites de lo que expone y es coherente con lo que viene a continuación. No se solicita la atención para traicionarla después.

Y sin embargo esto es lo que hacen algunos mensajes publicitarios. Los anunciantes, es cierto, han de vérselas con un entorno saturado de mensajes frecuentemente destinados a vender lo mismo. En semejante contexto no es tarea fácil convencer a la gente de que compre. Además algunos se dejan llevar por la siguiente ecuación, rústica aunque a menudo eficaz: exordio + repetición de la opinión. Así es como se convierten en titiriteros.

Puesto que el objetivo es llamar la atención por medio de la mirada o del oído, según nos encontremos en la calle, ante la televisión o junto a la radio, cualquier medio parece adecuado para alcanzar el propósito deseado.

Los famosísimos anuncios publicitarios de una marca italiana de prendas de vestir ilustran a la perfección este procedimiento. Son muy conocidos. En ellos se intenta captar la atención de la audiencia recurriendo a fotos o imágenes que, pese a no presentar vínculo alguno con el producto que se quiere vender, son impactantes: fotos de condenados a muerte y de niños hambrientos o traseros desnudos marcados con el término «VIH» a modo de sello de carnicería. Una vez captada la atención (resulta difícil resistirse a semejantes imágenes, a menudo obsesivas) sólo falta enunciar la marca de que se trate. Ni siquiera uno de sus productos: sólo la marca. Al reiterarse este mensaje y conseguir captar la atención recurriendo a dicho procedimiento, el nombre de la marca acaba trascendiendo las barreras de la atención y de la escucha y acaba por imprimirse en la memoria.

Al principio la marca sólo aparece escrita con letras muy claras, casi invisibles. Y como por arte de magia, esas letras terminan destacando con nitidez. El exordio ha cumplido aquí su promesa: despejar un camino para acercar un mensaje a la audiencia, pero a costa de una traición.

La palabra anunciada no se corresponde con el mensaje implícito. El lobo se ha disfrazado de abuelita para llamar a la puerta. Evitarla sólo depende de nosotros. Pero entonces, ¿por qué le abrimos la puerta?

### *La presentación de la opinión*

Ya hemos concluido con el exordio. Ha llegado el momento de abordar la segunda fase de la estructura, que como hemos visto consiste en exponer la opinión. No se trata todavía de la fase de argumentación. Uno de los errores que se comete con frecuencia es lanzarse de inmediato a la argumentación.

Antes de brindar buenas razones para adoptar una opinión, es conveniente, excepto en casos particulares, indicar primero de qué opinión se trata.

Antes de afirmar «es un crimen», calificación aplicada a muchísimas situaciones, conviene puntualizar que lo que se pretende delimitar para hacerlo objeto de crítica es la eutanasia (en el marco del debate sobre este tema). La secuencia aquí esperada es «opinión-argumento», es decir: «Me opongo a la eutanasia porque es un crimen», secuencia que, por supuesto, puede enriquecerse con otros argumentos, por ejemplo: «y porque desapruebo el crimen» o «porque éste es universalmente condenado».

Una palabra argumentativa en contadas ocasiones recurre al suspense, brindando primero el argumento y concretando sólo después ante la audiencia la opinión que se pretende defender. Si la opinión falta en ocasiones al llamamiento, es porque ésta se encuentra implícita en el contexto de la toma de la palabra.

Cuando Philippe Boucher, director del Comité Nacional contra el Tabaquismo, se refiere a «la única industria que no retira un producto del mercado tras haberse percatado de que es defectuoso o peligroso»,<sup>1</sup> resulta evidente para todo el mundo que dicho argumento está al servicio de la lucha contra el tabaquismo, poniendo concretamente en tela de juicio la existencia misma de la industria tabaquera.

—¿Por qué cometemos el error de no anunciar nuestra opinión?

—Sencillamente porque partimos del principio, evidentemente falso, de que la audiencia conoce a la perfección la opinión que vamos a defender. No siempre es así, pero cuando nos obcecamos y nos urge vencer, primero presentamos los argumentos. Con lo cual nos saltamos una etapa esencial de la estructura.

La audiencia sabe en ocasiones qué opinión se va a defender, por ejemplo, en una reunión de trabajo donde se anuncia el orden del día o en una conferencia cuyo título indica claramente el punto de vista del orador. Incluso en este último caso es importante seguir al pie de la letra la siguiente consigna: *empecemos desde cero*. Comportémonos como si la audiencia no estuvie-

1. Citado por Laurence Folléa en *Le Monde*, 16 de marzo de 1996.

se al corriente de nada y como si hubiera que explicar, de la manera más sencilla y rápida posible, la opinión que se quiere defender.

La experiencia nos demuestra que el público, siempre algo distraído, agradece sistemáticamente que se le enuncie con claridad de qué se va a hablar, *aunque sea a modo de recordatorio.*

—*¿Qué otras ventajas tiene presentar primero la opinión y después los argumentos?*

—Las ventajas son múltiples. Está en primer lugar el principio general según el cual siempre se debe facilitar el trabajo de quienes escuchan. Cuanto más sencilla sea de entender y memorizar, mejores condiciones crearemos para lograr la aceptación de la opinión que proponemos.

Además es altamente beneficioso aclarar para uno mismo la opinión que defendemos. Al preparar la argumentación, preguntarnos sencillamente con qué términos exactos debemos formular nuestra opinión nos permitirá cerciorarnos de que ésta es realmente la opinión que pretendemos defender.

—*¿Podemos, pues, defender un punto de vista distinto del previsto inicialmente?*

—Sí, y resulta mucho más frecuente de lo que se cree. Observamos con frecuencia a oradores dispuestos a defender una opinión que de repente defienden otra, por ejemplo aquella para la que cuentan con mayor cantidad de argumentos.

En un debate argumentado, durante un curso de formación sobre cómo convencer, se echó a suertes la

defensa de la siguiente tesis: «Habría que retrasar hasta los 21 años el aprendizaje y la concesión del permiso de conducir». Sin darse cuenta de ello, la persona en cuestión se puso a defender el interés de conducir acompañado, lo que permitiría el aprendizaje bajo control, lo que inesperadamente supondría con frecuencia que los menores de 21 años podrían conducir. Esta opinión no sólo satisfacía más a dicha persona, sino que además ésta contaba con buenos argumentos para sostener su tesis, aun cuando fuera distinta de la que se le había encomendado defender. Sus adversarios en el debate no perdieron la oportunidad de señalarle que tal opinión no parecía acorde con que se trataba de no autorizar la conducción hasta después de los 21 años, por lo que su propuesta no era nada convincente por «haberse desviado del tema».

Un chiste muy conocido resume bien esta situación:

Un hombre vuelve a casa al anochecer y se encuentra con un vecino que parece buscar algo en el suelo a la luz de una farola. El hombre le pregunta qué está haciendo y el vecino le responde: «Busco las llaves». Durante unos minutos le ayuda escudriñando el suelo, pero siguen sin encontrarlas. Entonces el hombre dice: «¿Está seguro de haberlas perdido aquí?». Y el vecino responde: «De ninguna manera, no es aquí donde las he perdido». «¿Y entonces por qué las busca aquí?» Y el vecino da esta sorprendente respuesta: «Porque aquí hay luz para buscarlas».

La historia es menos absurda de lo que parece. Pone de manifiesto un importante defecto de la mente humana: en muchas situaciones hacemos lo que *sabemos* o *podemos* hacer, y no lo que *deberíamos* hacer.

En el ejemplo anterior la oradora *sabía* defender la necesidad de conducir acompañados y *era capaz* de hacerlo. Pero no era lo que *debía* hacer, pues no se le había encomendado tal cosa.

—¿*De modo que exponer la opinión es exponer la tesis que se quiere defender?*

—Sí, pero ello no significa forzosamente que haya que hacer una presentación en bruto de la tesis. En ocasiones es necesario contextualizar esta opinión y recordar en qué circunstancias la estamos defendiendo. Esta parte de la estructura argumentativa debe presentar un aspecto y un tono un tanto objetivos e informativos. Una vez más, en esta etapa no se trata de argumentar. La libertad de la audiencia se respeta al mostrarle que no intentamos avasallarla desde el principio y que mantenemos la cabeza fría.

—¿*Qué significa contextualizar?*

—Si la opinión que se va a defender es, por ejemplo, «hay que prohibir la producción, la venta y el consumo de tabaco», punto de vista que sin duda será algún día tema de debate público, en la segunda parte de la estructura sería apropiado recordar, a modo de información, la importancia social, económica y sanitaria que ha adquirido el tabaco en nuestra sociedad. Además podrán agregarse algunas palabras acerca de la legitimidad de un debate sobre estas cuestiones y, en caso necesario, algunos datos y cifras para contextualizar el problema.

Esta presentación objetiva produce un efecto muy convincente sobre el público, al demostrar que el orador tiene la capacidad de plantear el problema con se-

renidad y que la suya es una actitud abierta. Reservará todo su entusiasmo para la tercera parte de su exposición: el momento de argumentar.

Finalmente, la exposición de la opinión permite, lo que es una de las ventajas de esta etapa, anunciar la estructura que seguiremos a continuación. Es el momento de utilizar, por ejemplo, dos o tres argumentos, y de adelantarlos escueta y sintéticamente.

Para defender la idea que se le ha encomendado, según la cual «hay que prohibir en adelante la producción, la venta y el consumo de tabaco», el conferenciante concluye su presentación de esta opinión anunciando tres argumentos: «En primer lugar, demostraré que el tabaco es una droga y que debe tratarse socialmente como tal; en segundo lugar, que supone un gasto importante en lo que a la seguridad social se refiere; y para concluir, insistiré en el hecho de que cada año podrían ahorrarse decenas de miles de vidas, además de evitarse muchos sufrimientos. Así pues, mi argumentación abordará tres puntos: los aspectos sociales, los aspectos económicos y, sobre todo, los aspectos humanos». De este modo la audiencia supo de inmediato por dónde iban los tiros.

—¿En qué momento hay que anunciar la estructura?

—Depende. El mejor, sin duda, es inmediatamente después del exordio, lo que permite incluir en una misma presentación la opinión, algunos elementos para contextualizar y la presentación de los argumentos. Incluso se puede agregar un poco de suspense empezando con la exposición de los hechos para pasar inmediatamente después a la presentación de la opinión. Lo importante es que la fase de presentación de la opinión

abarque todos estos aspectos en el orden adecuado a la situación.

### *La argumentación y el orden de los argumentos*

Abordemos ahora la tercera parte de la estructura, la argumentación propiamente dicha. Con el exordio hemos captado la atención e incluso obtenido la benevolencia de la audiencia, además de expresar con claridad la opinión que queremos defender. Sólo nos falta argumentar.

No se trata ahora de abordar de nuevo la naturaleza de los argumentos, un punto ampliamente tratado en el capítulo anterior. Pero falta aún abordar dos preguntas, pues al preparar una argumentación siempre nos planteamos lo siguiente: ¿cuántos argumentos se requieren? ¿Y en qué orden debemos presentarlos?

Estas preguntas, planteadas desde la antigüedad, carecen, por supuesto, de respuesta estándar. Cada situación es un caso particular. Pero generalmente se utilizan dos o tres argumentos. En la mayor parte de las situaciones enunciar un único argumento nos haría correr el riesgo de quedarnos cortos.

Hemos observado con frecuencia que para movilizar algo en la mente del interlocutor se requiere una multiplicidad de argumentos. Utilizar varios argumentos nos permite bosquejar un cuadro completo en el que, de forma coordinada, todo contribuye a tornar aceptable la opinión propuesta. Por esta razón se requieren al menos dos o, preferentemente, tres argumentos. Tres es una cifra adecuada que suele permitir abordar la situación de forma muy completa.

—¿Y por qué no cuatro o cinco argumentos?

—No cabe duda de que un exceso de argumentos aniquilaría la argumentación. Para empezar se requiere que nuestra audiencia pueda recordar cuanto ha sido expresado. Combinar demasiados elementos distintos complicaría esta tercera etapa del discurso. En vez del sentimiento de totalidad alcanzado, por ejemplo, con tres argumentos, produciríamos una sensación de esparcimiento, de dispersión, indudablemente perjudicial en lo que al objetivo señalado se refiere.

En el fondo, para abordar una cuestión por completo, todo elemento de lo real puede dividirse en tres enfoques. De la misma manera, dividir una argumentación en tres polos claramente diferenciados constituye una disciplina. Disciplina tanto más necesaria cuanto que nos dirigimos a audiencias heterogéneas y a personas que deben ser convencidas con los argumentos más apropiados para cada caso.

—¿En qué orden debemos presentarlos?

—La retórica antigua se planteaba el orden de los argumentos en la tercera parte de la toma de la palabra argumentativa. ¿Hemos de empezar con el argumento más fuerte e ir en *decrescendo*, aun arriesgándonos a dejar una última impresión menos contundente? ¿O debemos empezar con el más débil y arriesgarnos a dejar una mala primera impresión? ¿O quizá deba interponerse el argumento más fuerte entre los otros dos menos eficaces?

Nunca debemos olvidar que la fuerza de un argumento depende directamente del público al que se dirige y que toda estrategia al respecto sólo puede ser local y circunstancial. Prescindiremos, pues, de responder a

esta pregunta con demasiada precisión. Lo que, sin embargo, no implica que podamos obviar dicho planteamiento en cada situación concreta.

### *Saber concluir: la peroración*

Existe una especie de afinidad entre el exordio y la peroración, entre el principio y el final de toda toma de la palabra. En ambos casos se trata de preparar un antes y un después, una aparición y una desaparición del orador. Como ya hemos visto, mientras que el exordio permite captar la atención, la peroración permite quizá mantenerla cuando la palabra ha tocado a su fin.

La peroración está constituida por las últimas palabras escuchadas, es decir, las que mejor solemos recordar tras salir del túnel temporal que es la palabra sostenida. En cualquier caso constituye una huella que se sugiere a la memoria de la audiencia, huella que permanecerá por mucho tiempo. Si la audiencia sólo debe recordar una cosa de cuanto ha sido expresado, es ésta la que recordará. Esta última palabra suele ser sorprendente, memorable, una especie de síntesis de cuanto ha sido expresado.

Por ejemplo, el *abbé* Pierre concluyó su intervención radiofónica con las siguientes palabras: «Gracias a vosotros ningún hombre, ningún niño dormirá esta noche sobre el asfalto de París o a orillas del Sena. Gracias». Curiosamente, anticipa los resultados de su petición si ésta es aceptada por el público. Este procedimiento pone de manifiesto que argumentar es anticipar, y que si se presenta la palabra ya realizada, puede alcanzar su objetivo.

A modo de peroración, estilo que le caracterizaba y que correspondía a las circunstancias y al estilo de la época, el general de Gaulle, la noche del primer día del desembarco aliado en Normandía, el 6 de junio de 1944, concluyó su discurso en la BBC con las siguientes palabras: «La batalla de Francia ha comenzado. En toda la nación, en todo el imperio, en todos los ejércitos, sólo existe una única voluntad, una única esperanza. Tras la inmensa nube cargada con nuestra sangre y nuestras lágrimas, el sol de nuestra grandeza asoma de nuevo».

Esta proyección hacia el futuro del final del discurso funciona en la memoria como si de un exordio se tratara, introduciéndose a contracorriente en pleno corazón de la palabra expuesta. La rememoración puede por tanto realizarse a partir de dicha apertura. Es la promesa de la grandeza que, más allá de la sangre y de las lágrimas, conduce a la esperanza vinculada a la batalla en curso, y que sólo se alcanzará cuando los franceses actúen animados por una única voluntad (en éste, su argumento central, de Gaulle anuncia que el país sólo recobrará su libertad con la unificación de las facciones políticas comprometidas en la Resistencia). La peroración nos hace remontar el curso de la palabra para volver a su origen. En este sentido, la primera otorga un carácter esencial a la segunda.

¿Sabemos siempre cómo concluir? Por supuesto que no. Aquellos a quienes les cuesta tomar la palabra suelen tener dificultades para concluir una vez iniciado su discurso. Así pues, observamos con frecuencia que algunas personas, tras agotar por completo lo que tienen que decir, a punto ya de concluir y detenerse, retoman el hilo de una idea, de un argumento o de un detalle de su descripción. La embriaguez de la palabra

conlleva la repetición. Todos y cada uno de nosotros recordamos contextos conversacionales en los que, ante la ininterrumpida reiteración de la palabra, la audiencia termina manifestando su malestar. No saber concluir es un defecto que priva a la palabra expuesta de una conclusión que permita a la audiencia sentirse partícipe de lo expresado.

Pero la peroración no es una conclusión. Contribuye a la eficacia de la argumentación.

Cuando en la obra *Germinal* Étienne Lantier, presentado por Zola como líder de los mineros en huelga, concluye su solemne discurso, recurre para ello a una única palabra, «justicia»: «Esta vez era excesivo, había llegado el momento de que los miserables, empujados al extremo, se tomasen la justicia por su mano... Al oír la palabra justicia, la muchedumbre, estremecida por un intenso escalofrío, irrumpió en aplausos que resonaban con un ruido de hojas secas. Muchos gritaban: ¡Justicia, ya es hora, justicia!».<sup>2</sup>

Como vemos en este ejemplo, una única palabra basta en ocasiones para reunir de forma sintética toda la argumentación. Zola nos muestra que al recurrir a esta palabra la muchedumbre manifiesta su convencimiento, y que, aun cuando la argumentación haya sido extensa y técnica, este recordatorio con el que se exige justicia ha contribuido a convencerla por su claridad y precisión.

2. Émile Zola, *Germinal*, 3ª parte, capítulo 7.



# CAPÍTULO 7

---

## La acción Saber tomar la palabra

Acabamos de abordar algunos puntos necesarios para la preparación de una argumentación. Pero el cuadro resultaría incompleto si no abordásemos un último elemento técnico cuyo dominio es igualmente esencial. Se trata de ese todo que concierne la toma de la palabra en sí: ¿cómo llevar a cabo la acción, concretamente, en su relación con la audiencia, es decir, en el preciso momento de abordarla? Los antiguos manuales de retórica denominaban acción (*actio*) a esta fase de la preparación.

La idea es anticiparse sobre cómo arreglárselas llegando el momento, cómo diremos lo que tenemos que decir. También en este caso un breve protocolo puede ayudarnos a no olvidar nada de lo que puede resultar decisivo —o perjudicial— para convencer. Veamos el ejemplo, voluntariamente ensombrecido, de una presentación fallida *cuyo contenido había sido cuidadosamente preparado*:

Alexandre ha trabajado mucho para preparar la exposición que debe presentar ante todo el grupo de trabajo. Si

resulta convincente, dispondrá de un importante presupuesto para desarrollar su idea. Su posición en el grupo se fortalecerá y podrá contratar a varios de sus valiosos asistentes, que de momento ocupan puestos precarios. Su carrera personal se aceleraría considerablemente. Es mucho lo que está en juego. Ha tomado en cuenta a la audiencia, informándose incluso acerca de varias personas a las que no conocía. Se basará en una idea que muchos ya comparten. A él le competirá establecer el vínculo. Su estructura está perfectamente elaborada. «Todo cuadra.»

Como podemos ver, Alexandre cuenta con varias bazas para lograr que su discurso sea un éxito. Sin embargo, se ha centrado exclusivamente en el contenido de su exposición. Aquí lo tenemos el día D, en la sala donde se encuentra reunido el grupo de trabajo que tomará la decisión.

Alexandre empieza a hablar. Al cabo de un rato siente que algo va mal. Su tono de voz es monótono. Varias personas de la audiencia empiezan a hablar entre sí. Pero no las ve porque están en la penumbra. Empieza a hacerse un lío con sus notas y a confundir las páginas. Además percibe un ruido de fondo, una especie de sonido de motor que entorpece la audición desde el principio. Alguien le pregunta cuánto le falta para terminar. Alexandre empieza a sudar. Todo va mal. Intenta hacer una breve síntesis de lo que le queda por decir, pero no se expresa con claridad. Por fin, termina y concluye torpemente: «Bueno, creo que todo lo expuesto logrará convencerles». Un silencio general, algo incómodo, envuelve sus últimas palabras.

En definitiva, Alexandre ha malogrado su intervención y no conseguirá el presupuesto que busca.

—¿Cómo se puede fracasar con una argumentación tan preparada?

—Alexandre ha cometido varios errores importantes que han *imposibilitado el acceso* de la audiencia al contenido de la argumentación, que probablemente era excelente. La relación establecida con la audiencia es esencial; no para instrumentalizarla, como en el caso de la manipulación, sino para facilitar el acceso al contenido.

Varios puntos quedan muy claros en la presentación de Alexandre:

Pese a percatarse de ello demasiado tarde, desde el inicio de su presentación una molestia acústica ha entorpecido la audición. La ventana está abierta y en la calle hay un martillo neumático en marcha. El ambiente sonoro es muy desagradable y todos están irritados. Además a Alexandre le deslumbra la luz del sol que entra en la sala. Experimenta una molestia visual y no puede ver las reacciones de sus interlocutores.

Técnicamente el orador es responsable de que el espacio físico y acústico en el que toma la palabra sea lo más cómodo posible para los participantes. Debe tener en cuenta la gestión del espacio de la palabra.

Alexandre ha estructurado su presentación a la perfección, pero es demasiado extensa. La audiencia no sabe en qué punto se encuentra. Al empezar a hablar no ha brindado indicación alguna acerca de la duración o la estructura de su exposición. Por tanto los oyentes, hartos, se preguntan cuánto tiempo tendrán que seguir escuchando. Se sienten prisioneros de la palabra de Alexandre.

Gestionar el tiempo de toda intervención es un factor esencial. Alexandre tendría que haber sabido cuánto tiempo duraría, así como anunciar su estructura con claridad.

Alexandre había preparado su intervención con esmero pero leía el texto, y su tono de voz era bastante monótono. El efecto es inmediato: la audiencia se «desconecta», o lo que es aún peor, se queda dormida. Un texto leído sin entonación nunca parece dirigirse a alguien en concreto. Uno se expone entonces a que nadie profese interés alguno.

Cuando se pretende convencer, la toma de la palabra oral implica inyectar vida al texto y *ayudar* a la audiencia a destacar, gracias a la entonación, los puntos esenciales.

Alexandre había organizado las notas de su presentación un tanto desordenadamente. Mientras que algunos puntos, que conocía de memoria, aparecían simplemente anotados con palabras clave, otras partes destinadas a ser leídas estaban detalladamente expuestas. Se hizo un lío con sus notas, y puesto que tenía que concluir antes de lo previsto, éstas resultaron inadecuadas. ¡Concluyó su presentación con gran confusión, olvidando incluso un argumento esencial!

¿Cómo podemos recordar lo que tiene que decirse? Las notas y la memoria son elementos decisivos. Forman una especie de cuello estrecho por donde pasará todo cuanto hemos de decir. Se debe ser por tanto implacable en cuanto a la gestión de los *puntos de apoyo* de la toma de la palabra.

—*La frase que utiliza para concluir parece muy torpe, ¿verdad?*

—«Bueno, creo que todo lo expuesto logrará vencerles.» Es precisa y exactamente lo que nunca se debe decir. La forma que el orador utiliza para presentarse ante la audiencia, lo que podría denominarse «la presentación de sí mismo», y que los antiguos retóricos denominaban el «*ethos* del orador», es un punto clave.

Consideraremos en detalle cada uno de estos elementos técnicos y acabaremos refiriéndonos a la cuestión del *ethos*.

#### EL ESPACIO DE LA PALABRA

Muchos conferenciantes saben perfectamente que en contadas ocasiones las intervenciones en público se desarrollan bien desde un punto de vista material. Cuando esto funciona, infinidad de pequeños detalles permanecen invisibles, pero en caso contrario cobran una importancia considerable.

En una sala donde hace frío es más difícil hacerse escuchar. Lo mismo ocurre cuando la acústica es deficiente o cuando el micrófono, si es necesario, no funciona correctamente. Se predispone mal a una audiencia enviándole de entrada sonidos estridentes.

Todos esperaban al conferenciante con gran entusiasmo, pero las primeras palabras que pronunció fueron inaudibles. Lo mismo ocurrió con las siguientes, hasta que alguien vociferó en la sala: «No se oye nada». Al oír estas palabras, el conferenciante pensó que se le recriminaba de forma polémica. Contestó defendiéndose, pero de nada sirvió, pues de todos modos nadie le oía...

Aquí el principio es sencillo: verificar estos detalles materiales siempre es competencia del orador, es decir, de quien pretende convencer.

—*¿El orador invitado debe encargarse también de revisar otros detalles?*

—Sobre todo si es invitado. No está fuera de lugar que solicite ver previamente la sala, probar los micrófonos y la iluminación para garantizar el bienestar de la audiencia. Pues si algo no funciona no se recriminará a los anfitriones, sino al propio orador, que en cualquier caso verá cómo sus palabras pierden alcance.

—*¿Cuáles son los aspectos prioritarios en los que hay que pensar?*

—El bienestar acústico es sumamente importante por razones obvias. En ocasiones se descuida la iluminación. Cuando se argumenta, es esencial *divisar* bien a aquellos a quienes nos dirigimos. Algunos sistemas de iluminación deslumbran al orador. Por esta razón, aparte de la molestia que esto pueda ocasionarle, el orador no podrá comprobar el alcance de sus palabras. Le resultará entonces difícil tener en cuenta al público.

Hay también algunos detalles «que matan». Puede ocurrir, por ejemplo, que un individuo que trate de alcanzar humildemente un asentimiento se vea ante una audiencia en principio poco dispuesta a ser convencida desde un estrado que le aleja del público. Algunos pensarán entonces «¿qué se ha creído éste?».

La disposición del espacio es importante porque traduce, de entrada, cómo concibe el orador su relación con la audiencia, además de determinarla en cierta medida.

En el sistema judicial estadounidense, para garantizar la simetría entre la acusación y la defensa, el fiscal se encuentra al mismo nivel que el abogado, frente al juez y el jurado. Así pues, las palabras del fiscal poseen el mismo valor que las del abogado. En el mecanismo discursivo judicial francés, menos democrático en este sentido, el fiscal y el juez están reunidos sobre el mismo estrado. El abogado y el acusado se encuentran abajo, en una posición inferior.

Quienquiera que tome la palabra debe por tanto cerciorarse, de forma activa y en la medida de lo posible, de que el espacio en que hablará sea el más apropiado para convencer a su audiencia.

#### CONTROLAR LA ENTONACIÓN

La entonación es un elemento esencial en cuanto a la toma de la palabra se refiere. Facilita la comprensión verbal de lo que se dice. Con ella se subrayan ciertas palabras para mostrar su importancia e indicar que son lo primero que hay que escuchar. Una buena entonación es condición necesaria de toda eficacia argumentativa.

Imaginemos ahora cómo debe pronunciarse esta frase clave de la argumentación del abogado Badinter, que, como recordamos, fue citada antes a modo de ejemplo:

Guillotinar a un hombre es cortarlo por la mitad, todavía en vida, en el patio de la cárcel.

Lo que produce una especie de partición sonora que queda más o menos como (la disposición de una secuencia de palabras en dos o tres líneas sólo tiene por objeto facilitar su presentación en el cuadro):

Más sostenido	Guillotinar				cortarlo	...	en vida	...	por la mitad...			
Medianamente sostenido		'un								...	en el	'patio
Menos sostenido				...	es							de la
												'cárcel

Las palabras pronunciadas de manera más sostenida (primera línea) son obviamente las más fuertes, las que son capaces de modificar en la mente de la audiencia su percepción de las cosas. Son también las que recordará y podrá hacer suyas ante el jurado en el momento de deliberar. Representan en este caso la materia esencial del argumento de reajuste que, gracias a la entonación, se aísla de la materia prima común del lenguaje.

—¿El exordio debe pronunciarse con una entonación diferente?

—No sólo el exordio, sino cada una de las cuatro partes de la estructura. Cuando se toma la palabra para convencer, es importante comprender que cada una de las partes de la presentación posee un estilo y una tonalidad diferentes.

Zola nos brinda una extraordinaria ilustración de estas diferencias cuando, en su obra *Germinal*, narra la toma de la palabra por Étienne Lantier, secretario de la asociación de mineros, encaramado sobre un tronco en el bosque y planteando a sus compañeros la necesidad de seguir la huelga. Volvemos a encontrar las cuatro partes, es decir, el exordio, la exposición de la opinión, la argumentación y la peroración. Analicémoslas ahora en detalle para apreciar en mayor medida las diferencias de estilo y, sobre todo, de entonación.

En este ejemplo, el exordio se caracteriza por un estilo muy directo, en el que dominan sucesivamente la ira, la indignación y la necesidad de expresarse, así como la de escuchar:

Compañeros, puesto que nos prohíben hablar, puesto que nos envían a los gendarmes como si fuésemos bandidos, ¡aquí es donde debemos expresarnos! ¡Aquí somos libres, éste es nuestro hogar, nadie vendrá a acallarnos, de la misma manera que no se puede acallar a los pájaros y a las bestias!<sup>1</sup>

El exordio es una petición de escucha, una afirmación de la necesidad de ser escuchado. Étienne plantea la toma de la palabra como una manifestación esencial de libertad. El exordio también nos recuerda que se requiere un lugar, en este caso la naturaleza alejada de la mina, capaz de brindar un marco de libertad. Constituye una especie de transición entre la violencia policial y la paz que la palabra pretende instaurar. El exordio es el lugar de cierta emoción que ha de traslucirse en la entonación.

En cierto modo Zola nos brinda el resultado del exordio, en este caso la aprobación de la multitud: «Sí, sí, el bosque nos pertenece, en él tenemos plena libertad para hablar... ¡Habla!».

A este mandato, y para que el exordio cumpla su auténtico propósito de restituir la simetría orador/audiencia cuestionada por la postura de superioridad física encarnada por Étienne, éste responde con el silencio, único y exclusivo prolegómeno (etapa previa necesaria) de lo que acontecerá a continuación:

1. Émile Zola, *Germinal*, op. cit.

Entonces, por un instante, Étienne permaneció inmóvil sobre el tronco del árbol. La luna, emergiendo apenas del horizonte, sólo iluminaba las ramas más altas; la muchedumbre permanecía inmersa en las tinieblas, sosegándose, silenciosa. Y Étienne, también sumido en la oscuridad, proyectaba sobre ella, desde lo alto, una columna de sombra. Levantó un brazo lentamente, y empezó a hablar; pero su voz ya no retumbaba, había adoptado el frío tono de un simple mandatario del pueblo rindiendo cuentas.

Desde luego el brazo alzado corresponde aquí a la típica postura del orador escenificada en las pinturas clásicas hasta el siglo XIX: es decir, el brazo alzado a la altura del hombro, con la palma de la mano girada hacia el cielo, dirigiendo progresivamente los dedos, desde el meñique hasta el índice y el pulgar, hacia la audiencia. Esta postura es el emblema de todo orador, vuelto por completo hacia su audiencia.

—¿La opinión se ha de exponer con emoción?

—Con mucha menos emoción. Pasar del tono exaltado al «tono frío» indica exactamente el paso del exordio a la exposición de la opinión. Esta segunda parte descriptiva implica una entonación y una actitud cercanas a la neutralidad. Se exponen los hechos con independencia del orador. Un exceso de presencia introduciría una subjetividad fuera de lugar. Étienne comienza, pues, «con un breve historial de la huelga, adoptando la elocuencia científica: hechos, nada más que hechos».

Continúa desarrollando ampliamente el tema, para lo que recurre a descripciones perfectamente ordenadas a fin de recordar que los mineros no deseaban la huelga, que la dirección había provocado la situación

reduciendo los salarios, que primero se organizó una delegación y después la huelga, que el fondo de ayuda estaba vacía y que algunos habían vuelto al trabajo.

Y de pronto, concluyó sin alzar el tono: compañeros, éstas son las circunstancias en que, esta noche, debéis tomar una decisión. ¿Queréis seguir con la huelga? En caso afirmativo, ¿qué pensáis hacer para vencer a la empresa?

El silencio se instaura de nuevo, como acompañando las etapas de la toma de la palabra por Étienne. Esta segunda parte concluye con una pregunta retórica, ya que en este contexto todos saben que la opinión de Étienne es proseguir la huelga, y que ahora se afanará por convencer a sus compañeros.

Étienne prosiguió casi de inmediato con un tono distinto. Ya no estaba hablando el secretario de la asociación, sino el jefe de grupo, el apóstol predicando la verdad.

Cambio de tono, cambio de condición del orador: todo indica la ruptura. Tras enunciar la opinión y las circunstancias, constituyendo ambas la sosegada exposición de los hechos\*, casi científica, surge de nuevo la palabra comprometida. Ésta representa el corazón de la toma de la palabra. Étienne desarrolla entonces de forma progresiva una serie de argumentos a favor de la continuidad de la huelga.

Una vez concluida la fase argumentativa, y con un tono aún más exaltado, como el del exordio, Étienne termina con una breve cuarta parte, peroración que reúne el núcleo de su argumentación:

Esta vez era excesivo, había llegado el momento de que los miserables, empujados al extremo, se tomaran la justicia por su mano [...] Al oír la palabra justicia, la muchedumbre, estremecida por un intenso escalofrío, irrumpió en aplausos que vibraron como si de hojas secas se tratara. Muchos gritaban: ¡Justicia, ya es hora, justicia!

El hecho de que Étienne permaneciera con los brazos alzados es un efecto logrado gracias a la peroración, que, lejos de ser conclusiva, representa una apertura en la que el orador se entrega a la decisión de la audiencia, único juez de sus palabras. Y aquí, ésta reenvía una palabra simétrica a la de Étienne: la exigencia de justicia. La palabra del orador se ha transformado en la de la audiencia. Desde este punto de vista ya no existe distancia alguna entre ellos. La huelga puede proseguir.

#### SABER GESTIONAR EL TIEMPO

Gestionar el tiempo es probablemente una de las cosas más importantes en el campo de la toma de la palabra. En el capítulo anterior hemos abordado la importancia de la estructura y del orden de la palabra con vistas a convencer. En este campo la eficacia implica con frecuencia la adopción de un método sencillo, aunque siempre apreciado: *anunciar la estructura*.

—Entonces, ¿hay que anunciar la estructura?

—Sí. Recalcaremos al respecto que los buenos oradores suelen anunciar la progresión que van a adoptar:

«Voy a desarrollar tres puntos», «Hay dos preguntas que debo plantear», «No hay que confundir dos cosas, la primera... la segunda...».

Aun cuando en el contexto de una conversación amistosa o informal la fórmula es un tanto excesiva y con frecuencia inapropiada, se adapta perfectamente en los contextos en que se precisa conservar la atención de la audiencia, anunciando previamente la estructura que se va a adoptar.

Anunciar la estructura presenta múltiples ventajas que suavizan y hacen invisible lo que de otra manera podría parecer demasiado formal. Sitúa la toma de la palabra bajo el auspicio del mapa geográfico, es decir, de un espacio señalado y limitado. La palabra es un territorio, y la estructura es su mapa. La palabra pierde con ello parte de su capacidad de aventura, pero evita que nos perdamos y que los demás se pierdan.

Esta manera de proceder facilita considerablemente la recepción de la palabra, permitiendo a la audiencia preparar, en su memoria, los espacios donde ubicar cuanto vaya a ser expresado. Libera a los oyentes de elaborar por su cuenta los puntos de referencia de la progresión. Permite saber a qué atenerse no tanto desde el punto de vista del contenido, que puede seguir siendo novedoso, e incluso sorprendente, sino desde el punto de vista del marco en que se desarrolla.

Anunciar la estructura resulta en cierto sentido muy reconfortante en un contexto en el que la palabra siempre genera inestabilidad y cuestionamiento. También supone el respeto de la libertad de la audiencia, al evitar someterla a un flujo incesante que la aprisiona en un espacio temporal sin control.

Quien empieza a hablar sin anunciar las etapas de su discurso se está comportando, desde un punto de vista objetivo, como si el prójimo estuviese a su merced. Presentar la estructura es, en el fondo, proponerla, solicitar al oyente su consentimiento para abordar los puntos propuestos, aun cuando sea anunciada con tono afirmativo. La estructura contribuye a la suavidad de la escucha.

Son muchos los conferenciantes que, tras anunciar la estructura de su exposición, agregan una fórmula del estilo de «si estáis de acuerdo» o «esto es lo que os propongo». Aun existiendo aquí y allá gente poco delicada, sabemos que en ese momento el público no discutirá ni brindará nuevas propuestas, pues se ha hecho lo esencial: proponer humildemente una propuesta. Lo que implica además afirmar que la estructura respeta a la audiencia, puesto que ha sido concebida para ella.

—*¿Todas las partes de la toma de la palabra deben ser de igual duración?*

—Algunos oradores utilizan un subterfugio benigno para propiciar que se escuche su palabra. Por ejemplo, tras anunciar en una presentación oral tres partes de igual importancia en cuanto al contenido, calibran cada una de estas partes de forma que la primera sea más extensa que la segunda, y la segunda a su vez más extensa que la última. Se obtiene así una secuencia temporal de tipo: AAA-AA-A (por ejemplo, 15 minutos-10 minutos-5 minutos).

Dicha estrategia toma en cuenta un fenómeno natural de la escucha: el progresivo debilitamiento de la concentración. Cuanto más cansados nos encontramos, y por tanto menos concentrados, más largo nos parece el

tiempo transcurrido. Utilizar esta secuencia temporal conlleva, desde un punto de vista subjetivo, que cada una de las tres partes parezca de extensión más o menos similar. De este modo el esfuerzo de toda escucha se reparte mejor.

Un público ante una última parte más extensa que las demás y que no esté sobre aviso y suponga de manera más o menos consciente cierta duración temporal, suele acabar exasperándose y perdiendo la concentración. Cuántos oradores finalizan su intervención en medio de un bullicio general sólo por no haber tenido en cuenta esta sencilla regla.

—*Así pues, ¿saber argumentar es en primer lugar saber controlar el flujo temporal de las propias palabras?*

—¡No podría expresarse mejor! En muchos actos basados en el discurso oral, como coloquios, conferencias y reuniones, la palabra se encuentra rigurosamente insertada en marcos temporales. Los organizadores temen por encima de todo al orador que se toma su tiempo, desarrolla ampliamente su argumento, se pierde en digresiones, enlaza con otros temas relacionados y ocupa el terreno, olvidando que otros hablarán después... Y también al que sigue un texto escrito, contra viento y marea, y cuya lectura excede ampliamente el marco temporal concedido. Estas situaciones son por desgracia muy frecuentes, sobre todo en los encuentros universitarios.

El equilibrio general del colectivo provisional que es una reunión o un coloquio depende, pues, de la regulación necesaria del tiempo de palabra. Por tal razón en este tipo de circunstancias suelen fijarse límites temporales que a veces se negocian de antemano.

Pero esto no siempre basta y hace falta alguien que presida la sesión, cuya función principal es ser guardián del tiempo. Pero incluso así hay oradores que suelen controlar el tiempo de forma tan inadecuada que la acumulación de notitas transmitidas con mayor o menor discreción, y en las que se indica «máximo, 5 minutos», «máximo, 1 minuto», «hay que acabar» o «se agotó el tiempo», asociada a la impaciencia con frecuencia visible de los asistentes, conduce al fracaso de un final de discurso. Concluir mal resulta tan devastador como empezar mal.

En ciertas circunstancias todo acaece como si una toma de la palabra, en una circunstancia determinada, hubiese de desarrollarse en una especie de tiempo ideal. Es buen orador quien expresa lo que ha de expresar en el tiempo necesario para ello. Su competencia abarca también la capacidad de determinar la extensión adecuada de su discurso. Más allá de ella la audiencia se frustra, si el orador se extiende en demasía deja de escuchar, y eso es lo peor que puede ocurrir.

—*Todo eso está muy bien, pero ¿qué se debe hacer en concreto?*

—Entrenarse. Es el mejor consejo que podría darse en este campo. Cada vez que se toma la palabra para convencer y que, claro está, se dispone del tiempo necesario para prepararla, es necesario entrenarse *de antemano* para distribuir la intervención en el marco temporal concedido.

Philippe sabe que mañana ha de tomar la palabra para defender su punto de vista ante una comisión. Se ha informado y se le concederán 15 minutos. Ha preparado

su exposición a la perfección; tiene una pequeña introducción, un recordatorio del caso que va a defender. Ha previsto tres argumentos y una breve frase final. Un amigo le ha aconsejado pronunciar primero su exposición a solas en su despacho, con el fin de calibrar cómo se desarrolla en el tiempo. ¡Y menos mal que lo ha hecho! Cada uno de sus argumentos abarcaba de seis a siete minutos. Si hubiese presentado su exposición sin conocer este dato, le habrían interrumpido al final del segundo argumento. Habría perdido la compostura y le habría resultado imposible desarrollar su tercer punto, que reservaba para el final por considerarlo decisivo.

De esta manera, Philippe pudo «volver a calibrar» cada una de las partes de su exposición. Aun cuando esto sea un tanto limitante, más lo es el tiempo concedido. Sabe que necesita dos minutos para el exordio, tres minutos para exponer su opinión y puntualizar el contexto, y un minuto para la frase con la que quiere concluir. ¡De modo que sólo dispone de 9 minutos para desarrollar sus tres argumentos! Más vale saberlo. No le queda más remedio, reloj en mano, que esforzarse para sintetizar más.

Puesto que su presentación está adecuadamente dividida, Philippe puede ejercitarse pronunciando en voz alta la parte que desee. Así memoriza bastante bien lo que tiene que decir, aun teniendo que anotar fragmentos de frases en un papel para recordarlas. Además Philippe estará adecuadamente preparado desde el punto de vista del contenido, y aun cuando interiormente experimente cierto estrés por la ejercitación, se sentirá mucho mejor que si *hubiese tenido que presentar su exposición por vez primera.*

—¿Y si se concede tiempo ilimitado?

—Esto no implica que pueda hablarse cuanto se quiera. Hay que tener en cuenta la atención de la audiencia, y en cualquier caso se debe contar con que se espera que hable durante cierto tiempo. Lo ideal es apreciar qué duración resulta la más adecuada para una exposición, en función de las circunstancias. El principio es aquí sencillo: *no cansar nunca a la audiencia*. De la misma manera que anunciamos nuestra estructura, lo ideal es anunciar asimismo el tiempo exacto que requerirá nuestra exposición.

Anunciarlo genera un efecto espectacular y garantizado, además de mostrar algunas cosas esenciales: en primer lugar, que la exposición se ha preparado con esmero, ganando con ello los argumentos en credibilidad; en segundo lugar, que la toma de la palabra no será incontrolable —los oyentes podrán comprobar en todo momento en qué punto nos hallamos, lo que genera en ellos mayor atención, y por tanto mayor receptividad a la argumentación—, y finalmente, que se respeta a la audiencia al no abusar de su tiempo.

#### LOS APOYOS DE LA TOMA DE LA PALABRA

Hablar es como caminar en el tiempo, avanzar paso a paso hasta lograr que la palabra alcance o se reúna con la del prójimo. Es asimismo como caminar en nuestra memoria, en pleno corazón de una geografía interna que es algo más que un mero apoyo nemotécnico. La memoria también es estructura, cartografía, orden, laberintos y subterráneos, disposición en el espacio y en

el tiempo. Por esta razón la retórica clásica otorgaba tanta importancia a la memoria.

El principio es sencillo: todo cuanto expresamos, todo aquello de lo que pretendemos convencer, debe proceder del interior y dirigirse directamente a cada miembro del público.

—*¿Es importante poder recordar?*

—Claro. Hoy día ya no se exige a nadie que hable sin notas, sobre todo si el contenido es bastante extenso y se compone de elementos factuales. En este campo, lo que debe proscribirse por completo es la práctica consistente en redactar un texto y leerlo ante la asistencia.

Existen varias razones para ello. En primer lugar, esto constituye una especie de mensaje dirigido al público: independientemente de cómo reaccionéis ante lo que voy a exponer, no modificaré nada puesto que todo está ya plasmado por escrito. En segundo lugar, la intervención se torna monótona, incluso rápidamente uniforme, al concentrar el orador toda su atención en mirar la hoja de papel y no al público. En tercer lugar, resulta sencillamente imposible adaptar el contenido de lo expresado a la comprensión que los oyentes extraen de él. Si un argumento alcanza su objetivo y el orador lo percibe, es totalmente innecesario agregar nada más al respecto. Si el orador percibe, por el contrario, que un argumento no alcanza el objetivo deseado, quizá resulte necesario insistir.

—*¿Se requiere por tanto improvisar?*

—No, se requiere disponer de una estructura muy clara y memorizarla. En dicha estructura se debe conservar el norte para desarrollar o no ciertos puntos y en-

contrar eventualmente ejemplos imprevistos; en pocas palabras, atender al público y a sus reacciones frente a lo expresado.

A cada uno le corresponde encontrar un método adecuado para lograrlo, el que mejor le convenga a nivel personal. Aquí tampoco existen recetas universales. Lo ideal es un sistema de notas que diste de ser limitante, y que al mismo tiempo esté perfectamente ordenado, donde los puntos clave de la estructura aparezcan claramente indicados, y donde un sistema de anotaciones, de palabras clave, desencadene en la memoria el recuerdo de lo que ha de ser expresado. En todos los casos, lo ideal es dedicar más tiempo a hablar directamente a aquellos a quienes nos dirigimos que a mirar las notas, que sólo deberían ser una herramienta de apoyo.

Y como ya hemos subrayado, entrenarse con anterioridad permite memorizar las etapas esenciales y presentarse el día de la verdad bien preparado en lo que a la estructura de la memoria se refiere.

#### EL *ETHOS* DEL ORADOR: ¿CON QUÉ LOGRAMOS REALMENTE CONVENCER?

En esta pregunta se concentra todo lo que hemos expuesto, de modo que podemos considerarla a modo de conclusión. ¿Con qué convencemos, con lo que *somos* o con lo que *decimos*?

Ambos polos corresponden claramente a la manipulación y a la argumentación. Convencer con lo que somos caracteriza a los demagogos, a los populistas, a los vendedores sin escrúpulos, a los seductores de todo tipo. Pretenden obtener de vosotros lo que nunca hu-

bieseis entregado por las vías habituales. En este caso el orador es un seductor, os entiende a medias, os envuelve con su afecto, os promete lo mejor, os acuna, y con su emoción os hace conciliar el sueño. Pero todo esto sólo tiene un objetivo: convencer a toda costa, arrebatando un asentimiento... del que os arrepentiréis.

Todos los consejos proporcionados en este libro se articulan en torno a una única idea: es con lo que se dice, y cuando se dice honradamente, con lo que se puede convencer eficazmente, y se debe hacer respetando al prójimo y respetándose a uno mismo.

—*¿Significa esto que la persona de quien habla carece de importancia? ¿Que es un vector neutro, impersonal, de la palabra de la cual es portador?*

—Por supuesto que no. El orador clásico es aquel que manifiesta una virtud probablemente esencial en argumentación: la honradez. Se admite mejor lo que alguien nos expresa cuando sabemos que es honrado.

—*¿Qué significa honrado en este caso?*

—Honrado significa sencillamente que no trataremos de recurrir a artimañas, de engañar al prójimo, de seducirle o presentarle argumentos falaces o amañados. Lo que a su vez supone que si no logramos convencer, renunciaremos a ello, pues a fin de cuentas todos tienen derecho a conservar su opinión.

—*Pero, además, ¿no debemos creer firmemente en lo que decimos?, ¿acaso no somos más convincentes cuando se nota que estamos completamente convencidos?*

—No cabe duda de que esta idea está muy extendida. Y parece adaptarse perfectamente al sentido co-

mún. Desde luego, hay que estar convencido, pero al mismo tiempo, aun cuando resulte sumamente extraño, se logra ser más convincente concediendo un espacio a la duda, a la posibilidad de que el otro tenga razón. En ello radica todo el misterio de la argumentación: debemos destinar todo nuestro entusiasmo, toda nuestra energía, toda nuestra creatividad, a convencer, transmitiendo al otro al mismo tiempo que es libre de adoptar la opinión propuesta, y que al fin y al cabo su punto de vista también es legítimo.

Puede resultar paradójico concluir un libro dedicado al desarrollo de todas las técnicas que pueden utilizarse para convencer destacando este punto esencial: *no lograr siempre convencer es más bien una buena noticia*. Pretender lo contrario distaría de ser sincero.

# **Léxico de los principales términos técnicos utilizados**



## **Acción**

• Cuarta y última etapa de la aplicación del discurso argumentativo. • Consiste en anticipar la situación específica de argumentación con el fin de prepararse y, eventualmente, intervenir en aspectos materiales (ubicación de las personas, problemas del alcance de la voz, etc.).

## **Acuerdo previo (o punto de apoyo)**

• En el ámbito de la comunicación argumentativa\*, algunos elementos ya admitidos por la audiencia constituyen un punto de apoyo que permiten al orador\* elaborar sus argumentos. Se alcanza entonces un acuerdo previo. • Argumentar consiste en transferir este acuerdo previo a la opinión\* que se desea defender, con el fin de hacerla aceptable. • En el argumento analógico\*, por ejemplo, el término externo (el «foro») que se relaciona con la opinión\* ha de ser objeto de un acuerdo previo: sostener, como

Aristóteles, que había que dejar de echar a suertes quiénes formarían parte de los jurados de los tribunales, del mismo modo que no se hacía cuando se trata de equipos deportivos, implica un acuerdo previo sobre esta última proposición.

### **Analógico (argumento)**

- Una de las cuatro familias de argumentos\*.
- Consiste en asociar, comparar o relacionar un elemento externo (el «foro»), sobre el cual se supone que hay un acuerdo previo, con la opinión\* propuesta a fin de hacerla aceptable.
- Por ejemplo, para defender la opinión de que las consecuencias del sida en África son catastróficas, se hablará de una «segunda trata de esclavos» y de las catastróficas consecuencias de la esclavitud.
- El ejemplo, la comparación, la analogía y la metáfora pertenecen a la familia de los argumentos analógicos.

### **Argumento**

- Término que designa la forma en que la opinión\* será «moldeada» y también el conjunto constituido por la forma y la opinión\*. En el primer caso, el término designa los diferentes tipos de formas que se utilizan en argumentación: por ejemplo, el argumento de autoridad. En el segundo caso el término designa un enunciado completo. Por ejemplo, decimos que un orador\* ha utilizado un «buen argumento» en el debate.
- En cuanto a sus tipos hay cuatro familias de argumentos: los argumentos de autoridad\*, los argumentos de reajuste\*, los argumentos analógicos\* y los argumentos basados en presupuestos comunes\*.

**Audiencia**

- Nombre que se da en una situación de comunicación argumentativa\* al (a los) receptor(es) del mensaje, es decir, a las personas a quienes se pretende convencer.

**Autoridad (argumento de)**

- Una de las cuatro familias de argumentos\*. Consiste en mostrar que la opinión\* que se quiere defender o bien ya ha sido defendida, o bien corresponde a las ideas de una autoridad reconocida por la audiencia\*. • Así pues, este argumento se basa en la autoridad de la experiencia, del testimonio, de la competencia. Una forma invertida del argumento de autoridad consiste en asociar a una opinión una autoridad negativa para criticarla: por ejemplo, «Hitler también lo decía».

**Comunicación**

- Transporte del mensaje de un emisor a un receptor *a través de* un canal. • La comunicación se divide en tres registros complementarios: comunicación expresiva\*, argumentativa\* o informativa\*. • El análisis de la comunicación siempre nos remite al análisis de una «situación de comunicación» global.

**Comunicación argumentativa**

- Uno de los tres registros de la comunicación. • Su objetivo es convencer a una audiencia\* de que comparta la opinión\* de un orador\*. • Se basa en técnicas que transforman una opinión en argumento y la transportan así hacia la audiencia. • Por ejemplo, insistir en la «desgraciada infancia» de un acusado

puede ayudar, siempre y cuando sea el caso, a reducir su responsabilidad ante los jueces. • Políticos, abogados, profesionales de la comunicación y vendedores utilizan constantemente estas técnicas.

### **Comunicación expresiva**

- Uno de los tres registros de la comunicación\*.
- Permite expresar lo que experimentamos en nuestro interior o lo que pensamos de forma específica.
- Se basa en las técnicas del relato y en ciertas figuras para dar acceso a la realidad expresada, por ejemplo la metáfora (para expresar la decadencia que representa la vejez podemos utilizar la siguiente metáfora: el «anochecer de la vida»). Poetas, escritores, autores y artistas, así como todos nosotros, utilizamos los recursos de la expresión.

### **Comunicación informativa**

- Uno de los tres registros de la comunicación.
- Su objetivo es describir con la mayor objetividad posible un hecho, un acontecimiento, una opinión\* que hemos presenciado.
- Por ejemplo, decir «En el patio hay tres árboles de follaje verde» implica que otro testigo que observara la misma escena diría lo mismo.
- La comunicación informativa se basa principalmente en descripciones\*.
- Constituye la base del trabajo periodístico.

### **Confirmación**

- Parte de la estructura argumentativa.
- Viene después del exordio\* y la exposición de los hechos\*.
- «Confirma» la opinión propuesta enunciando diferentes argumentos\*, y siguiendo un orden determi-

nado en función de una situación dada de comunicación\*.

### **Descripción**

- Modelo reducido, jerarquizado y representativo de la parte de lo real que se quiere describir.
- Una descripción implica, por lo general, una lista de elementos constitutivos de lo real.
- Por ejemplo: «El avión llegó a las 13:15 procedente del oeste. Aterrizó muy lentamente sobre la pista. Tras detenerse el aparato, los 52 pasajeros bajaron por la escalera trasera, mientras el sol brillaba sobre el área de tránsito de aviones y pasajeros, etc.», constituye una descripción.
- Aun cuando la descripción constituya la figura esencial de la comunicación informativa\*, en el ámbito de la comunicación expresiva\* también hay descripciones orientadas en los argumentos de reajuste\* y en las descripciones «literarias».

### **Disposición**

- Tercera etapa de la aplicación del discurso argumentativo.
- Momento en que se eligen la mejor estructura argumentativa\* y el orden en que aparecerán los argumentos (confirmación\*).

### **Elocución**

- Segunda etapa de la aplicación del discurso argumentativo.
- Momento en que se eligen los términos y las figuras que se van a utilizar.
- La elocución consiste en plasmar el discurso en palabras.

## Estructura argumentativa

- La retórica clásica diferenciaba cuatro partes en un discurso argumentativo: el exordio\*, la *narratio* o exposición de los hechos\*, la *confirmatio* (confirmación\*) o enunciado de los argumentos y la peroración\*.
- En la actualidad la mayor parte de los discursos argumentativos siguen adoptando dicha estructura.

## Exordio

- Parte de la estructura argumentativa\*.
- Designa la primera parte del discurso. Sirve para captar la atención de la audiencia\*, con el fin de obtener su condescendencia incluso antes de iniciar y de discutir la exposición de los hechos.
- El exordio sirve también para anunciar la estructura que vamos a seguir.
- Ejemplo: «¡Amigos míos! ¡Socorro!», así se dirige el *abbé* Pierre al público de Radio Luxembourg el 1 de febrero de 1954, antes de solicitar su ayuda para los sin techo con la creación de los Traperos de Emaús. El general de Gaulle captó la atención de los oyentes de la BBC, el 6 de junio de 1944, iniciando su discurso con las siguientes palabras: «La batalla suprema ha comenzado».

## Exposición de los hechos

- Parte de la estructura argumentativa\* que sirve para exponer el contexto y, en ocasiones, para anunciar el contenido o la estructura de la confirmación\*. Con frecuencia la exposición de los hechos, en forma de descripción\*, ya está orientada con vistas a la argumentación.

**Invencción (de los argumentos)**

• Primera etapa de la aplicación del discurso argumentativo. • Momento en que se eligen el «ángulo de enfoque», en función de la composición y las características de la audiencia\*, y los acuerdos previos\* en que vamos a basarnos, seleccionando los mejores argumentos\* para transmitir la opinión\* y reflexionando sobre cómo presentarse y el estilo que vamos a adoptar.

**Manipulación**

• Técnica para convencer a una audiencia\* sin argumentar. • La manipulación despoja a la audiencia de su libertad de decisión. • Distinguimos la manipulación cognitiva, que consiste en falsear el argumento\*, y la manipulación de los estados afectivos, que es un condicionamiento psicológico de la relación entre el orador\* y la audiencia\*. Asociar en un mismo conjunto a «los extranjeros, el desempleo y el sida» es una amalgama manipuladora que intenta crear un vínculo de causalidad sin proporcionar argumento alguno.

**Memorización**

Σ • Consiste en elegir la base más adecuada para recordar los diversos elementos que constituyen un discurso determinado. • La argumentación oral se basa en una interiorización específica de estos elementos, en el orden previsto por la disposición\*, y puede recurrir a los procedimientos de «memoria artificial». • También puede basarse en un sistema de notas apropiadas.

## Opinión

• Punto de vista, tesis, causa o representación que defiende un orador\*. • En el campo de la argumentación, las opiniones pertenecen al ámbito judicial o al político (en el sentido amplio); o al «debate social»; o están vinculadas a la representación o producto que queremos promover. • Para ser transportada hacia la audiencia\*, la opinión ha de plasmarse en argumentos\*.

## Orador

• Nombre que se da al emisor de un mensaje en una situación de comunicación argumentativa.

## Peroración

• Parte de la estructura argumentativa\*. • Designa la última parte del discurso. El orador\* hace uso de ella para producir una impresión decisiva con el fin de lograr la convicción de la audiencia\*. Refresca la memoria de la audiencia y resume con figuras contundentes los motivos para adoptar la opinión\*. La peroración puede también referirse, para alcanzar el mismo objetivo, a los sentimientos y a las pasiones. Una de las figuras claves, en este caso, es la amplificación. • Ejemplo: el general de Gaulle concluye su discurso en la BBC, el 6 de junio de 1944, con el enunciado siguiente: «Tras la nube cargada con nuestra sangre y nuestras lágrimas reaparece el sol de nuestra grandeza».

## Presupuestos comunes (argumentos basados en)

• Una de las cuatro familias de argumentos. • Consisten en mostrar que una opinión propuesta corres-

ponde de forma coherente a un valor determinado, una creencia o un lugar común aceptado por la audiencia\*. • Si ésta cree en la igualdad podremos basarnos en la siguiente opinión\*: siempre y cuando se desempeñe el mismo trabajo, «los salarios de hombres y mujeres deberían ser idénticos». • «Quien roba una vez roba diez» puede servir de base para subrayar la gravedad potencial del acto de robar.

### **Reajuste (argumento de)**

• Una de las cuatro familias de argumentos\*. • El reajuste es una modalidad de presentación de la opinión\* capaz de alcanzar o provocar un acuerdo de la audiencia\*: por ejemplo, insistir sobre algunos aspectos favorables a la opinión y minimizar otros que podrían tener un efecto contrario constituye un reajuste. • La descripción\* orientada, la definición argumentativa, la calificación, la disociación y la asociación constituyen argumentos de reajuste. «En contadas ocasiones se brinda a chicos como nosotros la oportunidad de realizar un trabajo tan responsable», dice Tom Sawyer a sus compañeros cuando, tras haber sido castigado, se burlan de él por tener que pintar la valla.

### **Retórica**

• Nombre con que se denomina, sobre todo en la antigüedad, el «arte de convencer». Los primeros «profesores» de retórica fueron Córax, Gorgias e Isócrates, seguidos de Aristóteles, Cicerón y Quintiliano.

**Un libro sencillo y directo que nos desvela paso a paso todos los secretos de la elocuencia.**

Al igual que el ciudadano de la Antigüedad, el hombre y la mujer modernos precisan aprender a argumentar para convencer a su interlocutor y a su público, tanto en su vida profesional, como en su vida personal. Como nos recuerda aquí **Philippe Breton**, el acto de convencer, que difiere del acto de explicar o de informar, es capaz de hacer evolucionar la opinión del prójimo y puede contribuir a hacer cambiar las cosas.

Este manual práctico se inspira directamente en las técnicas elaboradas por la retórica griega y romana. Esta última poseía dos preocupaciones indisolubles, la de la eficacia y la de la ética.

Esta obra, que retoma la experiencia del autor en calidad de formador en argumentación, está construida en torno a varias decenas de ejemplos que abordan los grandes principios para convencer y desarrollar por partes el «protocolo de preparación de la argumentación» para alcanzar sus objetivos. El libro concluye con algunos consejos en cuanto a la toma de palabra, la elocución y la memorización se refiere.