



LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA EMPRESA: UN ENFOQUE DIALÓGICO

Francisco Bobadilla Rodríguez*

De la comunicación funcional a la comunicación interpersonal

La comunicación entre los seres humanos tiene una serie de manifestaciones y modos. Está la comunicación pública periodística, por ejemplo. En este supuesto, de ordinario recibo el periódico, lo leo, me entero de las noticias, puedo estar de acuerdo o no y, en muchísimos casos, allí termina todo el proceso: un emisor (la empresa informativa), un receptor (el suscriptor), un medio (el diario), unos mensajes (noticias, opiniones, avisos comerciales, etc.) y una retroalimentación difusa y genérica.

Comunicación pública, comunicación de masas, audiencias amplias y anónimas, éste ha sido y sigue siendo mayoritariamente el eje de la comunicación. Eje que en las dos últimas décadas se ha debilitado en parte por el fenómeno mundial de cambio de paradigma de las empresas: de estar orientadas al producto han pasado a orientarse al consumidor. Sin dejar de ser, en gran medida, un cambio meramente pragmático, es una orientación que recupera la singularidad de la persona perdida en el anonimato del simple consumidor. Cada empresa sabe que no ofrece productos o servicios “en general” para el mercado, sino que los ofrece a unos clientes en particular. Cada vez es mayor la preocupación de las empresas de ofrecer servicios personalizados y no a granel.

Un fenómeno parecido se observa en los grandes medios de comunicación de masas. La prensa, la radio o la televisión buscan posicionarse en determinados nichos del mercado y sus contenidos apelan a las necesidades creadas o reales de su audiencia. A esto se suma las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de la información, como el caso de Internet que permite individualizar lo que cada cual desea leer o recibir, escoger grupos para chatear o discutir, etc. De hecho, la televisión por cable abre el abanico de posibilidades para elegir los programas de televisión que deseamos. Podemos, también, suscribirnos a páginas *web* con contenidos que suscitan nuestra atención y, aunque también están los inconvenientes de la basura que se cuele, se asiste a una cierta autonomía del consumidor. Y tal parece que no está tan lejos llegar a la personalización completa del sistema de comunicaciones: programo lo que deseo ver en T.V., diseño mi periódico *on line*, escucho sólo la música de mi preferencia.

Estos fenómenos de personalización en las empresas -quizás sea más propio hablar sólo de simple individualización- con nichos de mercado específicos e informaciones dirigidas a grupos objetivos determinados no son, propiamente, comunicación *face to face*, pero son una muestra de que la comunicación humana desborda los cauces de la comunicación masiva. La empresa -y en esto ha ido por delante, incluso, del mundo académico- se ha dado cuenta que no puede tratar a sus clientes externos como meros consumidores indiferenciados. Con el punto entendible de exageración que tiene el dicho: “el cliente es el rey” o “el cliente siempre tiene la razón”, todos somos conscientes de que al cliente hay que ponerle rostro y nombre, de lo contrario no hay programa de fidelización que aguante al tiempo.

El mundo académico ha tomado nota ya de esta realidad polivalente del fenómeno comunicativo. “Es evidente que las teorías de comunicación -dice Miquel Rodrigo, refiriéndose a España- han pivotado en torno a la denominada comunicación de masas. Pero creo que, aunque el eje sea la comunicación de masas, se ha de intentar hacer una aproximación global e integradora al fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Desde esta perspectiva se podría diferenciar el campo de investigación a partir de los distintos tipos de comunicación: intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional, de masas, institucional y cultural. No planteo que las teorías de la comunicación deban crear, por ejemplo, una corriente de comunicación intrapersonal. Lo que defiende es que según cuál sea el proyecto de

investigación es muy posible que las teorías de la comunicación también tengan que hablar de la comunicación intrapersonal o interpersonal” (1).

Va llegando la hora de comunicar a los investigadores de comunicación interpersonal y de comunicación colectiva o de masas. Los años ochenta han sido especialmente un buen inicio de esta colaboración y acercamiento entre unos y otros. Así lo sostiene Valbuena aún cuando “considera que el proceso va tan lento que pueden pasar muchos años antes de que se entienda la comunicación como la combinación de ambos tipos de comunicación. Valbuena apuesta por una concepción combinatoria de la comunicación y considera que estamos ante una falsa dicotomía. La falta de integración de los distintos tipos de comunicación ha producido que haya conjuntos de teorías sobre cada clase de comunicación pero apenas enlaces entre ellas; en la práctica real, muchas campañas fracasan porque no tienen en cuenta los componentes interpersonales” (2).

La empresa sigue siendo el espacio de avanzada en el que se refleja mucho de la dinámica social (3). Ya por los años sesenta, Douglas McGregor popularizó la expresión *el lado humano de las organizaciones*, para hacer notar que una empresa no se agota en su sistema formal (estructura y funciones). Hay más, están las personas que trabajan en ellas y entre las cuales se generan una serie de interacciones no programadas ni programables: relaciones de amistad o enemistad, colaboración o competencia, admiración o envidia, acogida o rechazo, etc. Ya no basta decir: “y que más da todo eso, mientras la gente cumpla con sus funciones y genere beneficio económico”, pues, precisamente todo eso, repercute en los resultados económicos como muy bien lo ha mostrado Juan Antonio Pérez López (4) y en la permanencia de las empresas como lo han hecho notar Collins y Porras (5).

Una empresa, en este sentido es un entramado de relaciones funcionales y personales. En tanto que funcional, la empresa es un sistema; en tanto que personal, la empresa es una comunidad y, simplemente, en tanto que empresa, es a la vez sistema y comunidad. Las relaciones funcionales son formalizables y se reflejan en los sistemas operativos: sistema retributivo, sistema funcional, derechos y obligaciones de los miembros de la empresa, sistema de reclutamiento, etc. Las relaciones propiamente personales, aquellas que empiezan con un “me cae bien o me cae mal” y pueden terminar con un “detesto trabajar con ése o ésa”, estas relaciones espontáneas no son formalizables ni se pueden poner o quitar con un manual de funciones.

La relación interpersonal

Basta con lo dicho para reparar en la importancia y centralidad de las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, llámese familia, colegio, empresa, etc. Se trata de interacciones humanas que atañen a las organizaciones humanas en tanto que comunidades de personas, en el entendido de que lo que pasa en este mundo de la vida, es tan importante como los horarios de limpieza en una casa, una campaña de marketing en la empresa, o la logística en un programa de ayuda social. No por ser difícilmente formalizable deja de existir el mundo de lo interpersonal en las organizaciones y ya se sabe que aquello que llamamos “fallo humano” en un fatal accidente aéreo, no es sino una gigantografía de realidad palpable de ese mundo de la vida que escapa a los manuales de funciones y se hace notar en los momentos de crisis. En este sentido, si lo funcional, para ser conocido y operar, necesita ser comunicado, con mayor razón, lo personal se convierte en *interpersonal*, cuando se comunica o se pone en común entre dos. De ahí que relaciones interpersonales y comunicación interpersonal estén íntimamente vinculadas. Me moveré, en adelante, entre ambos polos de atracción.

La comunicación interpersonal ha cobrado relevancia en los últimos años (6). Los enfoques son muy variados y se han hecho, especialmente, desde las ciencias sociales. Están allí planteamientos basados en el pragmatismo, el simbolismo interaccionista, el constructivismo, etc. Son todas ellas aproximaciones teóricas que evidencian preocupación por el tema y, a la vez la complejidad de su estudio. Al respecto

Redmond dice que “cada una de estas aproximaciones teóricas tiene algún mérito en ayudarnos a entender y explicar la comunicación interpersonal. Algunos planteamientos han demostrado ser más eficaces que otros, pero muchos más podrán dar una mejor explicación y predicción de la comunicación interpersonal” (7).

Lo que intento a continuación es entender la *comunicación interpersonal* desde una perspectiva existencial y dialógica, pues entiendo que la antropología puede y debe aportar a este debate inconcluso del encuentro de dos personas que ponen en común la superabundancia de su ser. Por tanto dejo de lado, para efectos de esta exposición, aquellos otros enfoques meramente funcionalistas, que manifestando cercanía, sin embargo no manifiestan el ser personal de los participantes. La comunicación interpersonal a la que me quiero referir desborda el esquema funcional de la comunicación: no se trata sólo de un simple emisor y receptor anónimos, sino de dos personas que se comunican manifestando el misterio de su ser. Estoy pensando, de otro lado, no únicamente en los momentos cumbres en los que expresamos nuestra más honda intimidad, sino también en aquellos encuentros sencillos y ordinarios como pueden ser compartir tareas con colegas en el trabajo, un rato de esparcimiento en un parque o la conversación agradable en una cafetería, en donde los amigos manifiestan la prosa diaria de su vida, en pocos minutos de encuentro distendido.

Dice Marcel que “podemos, por ejemplo, tener la sensación de que alguien que se encuentra en la misma habitación, muy cerca de nosotros, alguien a quien vemos, oímos y podemos tocar, no está presente, sino que se encuentra infinitamente más lejos de nosotros que un ser amado que está a cientos de kilómetros, o incluso que ya no pertenece a este mundo. (...) Entre nosotros está asegurada una cierta comunicación material, pero sólo material y perfectamente comparable a la que se establece entre dos estaciones distintas, emisora y receptora. Pero falta lo esencial, podría decirse que es una comunicación sin comunión, y que por tanto es una comunicación irreal” (8).

Estar cerca unos de otros, compartir actividades en grupos pequeños, conversar con otro, participar en una reunión de directorio, hacer una exposición del plan de ventas, etc. son situaciones habituales, pero ninguna de ellas en sí mismas garantiza la comunión. Hay intercambios de contenidos, se ha puesto en forma unos mensajes, hay información, pero no necesariamente comunicación. Los supuestos que encajan en esta observación de Marcel son muy variados. Es el caso, por ejemplo, de aquella reunión social - un cocktail, una cena, una ceremonia - a la que hemos sido invitados. Puede pasar que, efectivamente, estemos muy cerca físicamente de muchas personas, que hablemos con ellas, que consigamos tener sus señas, pero poco más. El mismo ambiente multitudinario impide un contacto personal y todo puede quedar en diálogos estereotipados que dan información y transmiten mensajes. Lo mismo puede ocurrir en el trabajo en el que nuestro contacto con los colegas, muchas veces, se reduce a frases rutinarias y encuentros puramente funcionales. Nos hemos movido en la superficie de nuestros interlocutores: conversaciones graciosas, pero vacías; funcionales, pero frías; roces superficiales que no dicen nada de lo que se es. Podríamos decir, incluso, que lo que dices, me distrae de lo que eres. Hay comunicación, pero sin comunión.

Según Marcel, y pienso que lo dice con justeza, en estas reuniones se está uno junto al otro, pero *no hay presencia*. No obstante las risas y los gritos de entusiasmo, muchos de los allí presentes pueden estar muy lejos unos de otros, pues ninguno de ellos comunica el misterio de su ser, que permanece clausurado a la mirada ajena. Puede suceder, en cambio, que alguno esté más cerca a la esposa que aguarda en casa el regreso, al amigo que está pasando por momentos difíciles o al familiar fallecido cuya imagen no es un simple recuerdo, sino una verdadera presencia que inspira la vida.

De ahí que los amigos sepan hacer del encuentro una fiesta. Basta una mirada, unas cuantas palabras; otras veces serán silencios compartidos. Se han dicho poco, pero han comunicado mucho. Lo han pasado bien compartiendo alegrías pequeñas y grandes. Siguen siendo almas gemelas, incluso cuando llevan las cargas y penas del otro, pues siguen siendo transparentes entre ambos. Hemos pasado de la conversación anónima a la conversación personalizante, en donde las palabras, los gestos, las

miradas manifiestan destellos del ser. El diálogo se hace encuentro, pues las almas se tocan, aun en lo trivial y sin brillo.

Al principio está la relación (9)

La comunicación entre uno y otro llama a la relación. Y este tramo del camino quisiera hacerlo desde la filosofía del diálogo de Buber. Lo característico de su planteamiento es entender al ser humano en su radicalidad relacional. La persona no es tal en soledad, sino que aparece en la relación YO-TÚ. El ser humano es ininteligible desde sí mismo. Según Buber la realidad total, profunda de la persona se da en lo *interhumano*. El contacto con la realidad se da propiamente en la relación YO-TÚ, que es el mundo de lo interhumano. Una dimensión en la que, a diferencia de lo puramente social, la persona se sitúa uno-frente-al otro y uno-hacia-el otro. El despliegue de esta realidad es lo dialógico. De ahí que es en la esfera de lo interhumano - el mundo de la relación - donde acontece la *comunicación interpersonal*.

Junto al mundo de la relación está también el mundo de los objetos que se funda en la palabra básica YO-ELLO. Es el mundo de la experiencia, del conocimiento, de lo público, de lo anónimo, en donde posesión y utilidad son los rasgos que caracterizan a esta dimensión de lo real. Aquí los contactos son mediales, y se miden desde la funcionalidad e instrumentalización. Es una dimensión necesaria del acontecer humano, pero no lo agota: "sin ELLO no puede vivir el ser humano. Pero quien vive en el ELLO no es ser humano" (10). Es, lo que en líneas arriba, hemos llamado relaciones funcionales.

La relación Yo-Ello es objetual, no así la relación Yo-Tú. Para Buber, en la relación Yo-Tú hay encuentro presencial del ser. Frente a mí, se presenta el prójimo en su totalidad. Es un fin en sí mismo, no hay posesión ni uso del otro. Es un encuentro que se caracteriza con vocación de plenitud y abarca la integridad de la persona. Comprendo al compañero en su integridad: sus ojos, su voz, su intimidad no son sólo algo suyo, sino que me hablan del Tú en su amplitud. No es relación de cosas que fueron, no son recuerdos, es presencia.

La comunicación interpersonal

Podemos, pues, distinguir en la empresa lo funcional o social (uno-junto-al-otro) de lo comunitario o interhumano (uno-hacia-el-otro). Esta dualidad puede expresarse en términos de comunicación y puede hablarse de comunicación funcional, propia del sistema formal y de las cosas en la empresa; y comunicación interpersonal, aquella que transcurre en lo interhumano o relación Yo-Tú. Desde la perspectiva buberiana, entiendo que la comunicación interpersonal no mantiene con la comunicación funcional una diferencia de grado, sino que se trata de una diferencia esencial, al punto que lo humanamente auténtico sería lo interhumano y no lo funcional. No se niega la importancia de la comunicación funcional en las operaciones del negocio de la empresa, pero quedarse sólo en ella es privar al miembro de la organización de su carácter propiamente personal. Es en el encuentro interpersonal y en su despliegue dialógico en donde la persona adquiere profundidad y peso específico. En este sentido, puede llenar más una mirada atenta, una actitud de escucha interesada o un acompañarse a la distancia que dos horas frente a la computadora o la lectura del informe del día.

Buber le asigna a la comunicación interpersonal unas características peculiares que acentúan los rasgos personales, en vez de los meramente funcionales. Por ejemplo, no toda comunicación "face to face" es necesariamente comunicación interpersonal. De hecho cuando prima el interés y la función, cuando sólo la comunicación es un medio para poseer algo o utilizar a alguien, cuando lo que interesa es la eficacia, nos situamos más bien en una relación Yo-Ello, a pesar de ser sólo dos los hablantes. Piénsese, en este sentido, en una entrevista para conseguir trabajo. El diálogo entre entrevistador y entrevistado pretende ser exhaustivo: tests psicológicos, entrevistas con varias personas. Se pretende

saber todo lo relevante de la persona en miras del puesto al que postula. Hay diálogo y es diálogo cara a cara, pero es -diría Buber- un diálogo técnico, “que se impone exclusivamente por la necesidad de entendimiento objetivo” (11), no es propiamente diálogo personal, aquel que se hace con todo el ser, “con la intención de que se funde una reciprocidad vital”.

Tampoco hay comunicación interpersonal allí donde impera el monólogo con forma externa de diálogo. La actitud monológica es un replegarse o encorvarse en sí mismo. En esta situación, el hablante sólo busca asentimiento a lo que es y a lo que dice: busca afirmarse ante la presencia del otro, a quien utiliza como pared para que le devuelva su voz en forma de eco. No es raro ver a jefes que llaman a sus colaboradores para exponerles sus ideas, pero no con ánimo de contrastarlas y enriquecer su valor, sino para escucharse a sí mismos y recibir aprobación. Está la forma externa de la consulta y el diálogo, pero en realidad nos encontramos con un monólogo encubierto de participación. En su hablar y en sus gestos hay una continua autoveneración o autolamentación complaciente, no hay actitud de escucha, hay sólo la monotonía de un hablar que se agota en sí mismo: un yo que se ve absoluto y legítimo y mira al otro cuestionable y relativizado (12).

Como se ve, no todos los caminos conducen a lo interpersonal. Para esta dimensión de lo humano -diría Buber- ni la observación ni la contemplación son actitudes suficientes, no obstante que en campo propio son muy eficaces. La observación proporciona conocimientos; es la actitud del científico o del técnico. La contemplación, por su parte, transfigura la realidad; es la actitud del artista. Pero sólo la *comprensión* nos permite acceder a lo interhumano: es el ser que accede al ser del prójimo, quien deja así el anonimato de la especie, y se presenta en la singularidad personal de su existencia. La comprensión saca de la indiferencia al Tú, que es más que la suma de sus partes y anuncia la alegría de vivir en los pronombres tal como lo dice bellamente Pedro Salinas: “Quítate ya los trajes,/ las señas, los retratos;/ yo no te quiero así,/ disfrazada de otra,/ hija siempre de algo./ Te quiero pura, libre,/ irreductible: tú (...)/ Y cuando me preguntes/ quién es el que te llama,/ el que te quiere suya,/ enterraré los nombres,/ los rótulos, la historia./ Iré rompiendo todo/ (...) Y vuelto ya al anónimo/ eterno del desnudo,/ de la piedra, del mundo,/ te diré: Yo te quiero, soy yo” (13).

Del tropezón al encuentro dialógico

El compañero de trabajo en tanto que prójimo -mi prójimo en sentido estricto, pues es el más “próximo” en mi entorno habitual -, me sale al encuentro, me interpela, me pregunta. Cuando entro en relación con el Tú adviene el encuentro interhumano, y se despliega el acontecer dialógico, cuyo movimiento principal es la *orientación*: todo mi ser abierto a la comprensión del ser que se pone frente a mí. Frente a mí no tengo sólo a mi asistente o a alguno de ventas o a un proveedor o a un cliente *vip*, sino que descubro en aquella relación funcional el valor perenne de la dignidad humana. Es una actitud que trasciende lo efímero del momento y convierte el tropezón en un encuentro dialógico, produciéndose “una conversación que no es determinada por la necesidad de comunicar algo, ni de experimentar algo, ni de influir sobre alguien” (14). Simplemente uno hacia el otro, abrazando en la particularidad del presente, la integridad de la persona. Alertas para no quedar fusionados en la anécdota, en la que también se revela el mismo prójimo en su persona. No es un diálogo emparejador, mimético. El YO no es el TÚ. La comunicación interpersonal plenifica, no manifiesta todo, pero en lo que comunica está presente el prójimo en su integridad. La función gana así en profundidad sin dejar de estar cada uno en el rol que le compete: lo interpersonal no elimina lo funcional, lo plenifica, lo hace más humano.

Desde el movimiento fundamental de la orientación entro en relación con el Tú que me sale al encuentro. La relación dialógica interpersonal así iniciada acontece entre el Yo y el Tú, entablándose una comunicación abierta que pone en común todo lo que debe ser dicho en la particularidad de la relación. Sinceridad y autenticidad son las notas que componen este aspecto abierto de lo interpersonal. El Yo y el Tú se presentan recíprocamente transparentes. Aprenden ambos a dialogar desde el hondo del ser,

comunicándose aquello que es debido entre ambos. La relación decae, cuando decae la comunicación y ésta decae en el momento en que la *apariencia* sustituye al ser. Apariencia que se comunica en la palabra o en el silencio. Apariencia que puede llegar a la mentira mutua evidente: nos mentimos piadosamente, aunque no nos engañemos. Cuando la apariencia ocupa el lugar de la verdad, lo interpersonal desaparece y caemos en el mundo del Ello.

Friedman, refiriéndose a esta anomalía de la relación dialógica, sostiene que “el origen de la tendencia hacia la apariencia se funda en la necesidad humana de confirmación. No es fácil ser confirmado por el otro en su esencia; por ello, uno busca aparentar” (15). Es el temor al rechazo y la misma precariedad de la relación lo que, a veces, lleva a uno de los interlocutores a aparentar lo que no se es. La inseguridad y la misma necesidad de confirmación y compañía llevan al otro a mostrarse no como es, sino como el interlocutor espera que sea. La autenticidad cede paso a la apariencia: hace falta una fuerte dosis de coraje para resistir y permanecer en la verdad. Una relación así, no puede dejar de ser una relación angustiosa, llena de sobresaltos, con verdades a medias y silencios que asfixian la intimidad en donde anida el ser.

Hemos dicho que la comunicación es sincera cuando manifiesta todo el ser debido al otro en la peculiar relación dialógica en que se esté. Es cierto que en el amor es donde se despliega mejor la dimensión dialógica del encuentro personal, y de alguna manera todas las otras relaciones participan del amor, pero no hablamos sólo del amor personal. Lo interpersonal fluye de modo natural en la relación de filiación, paternidad, fraternidad, amistad, docencia, *coaching*. Lo que no hay que olvidar es que cada relación específica pide del otro toda la sinceridad debida en su plano. Así por ejemplo, no es lo mismo lo que se dicen dos enamorados o dos hermanos o los padres e hijos o dos colegas en el centro laboral o en el equipo de trabajo. En todas estas relaciones, en su particularidad y verdad más honda, el diálogo Yo-Tú está llamado a ser comunicación interpersonal.

Esta comunicación interpersonal, con ser la más hondamente personal, no está asegurada ni entre amigos, ni entre esposos, ni entre colegas, por poner los casos más paradigmáticos. Los amigos no sólo se cuentan cosas porque entre ellos hay mucha confianza, sino porque ése es el modo de permanecer siempre transparentes el uno con el otro. Son diálogos en los que decimos cosas y aireamos el alma: simplemente nos mostramos. Cuando nos volvemos opacos, o aparecen malentendidos o surgen nudos en el alma que no sabemos desatar, las palabras ya no generan comunión; hay mensajes, entendemos las palabras, pero ya no vemos en el colega al prójimo, sino sólo un receptor anónimo y en camino de extrañeza.

Si entre los colegas se obstruye la comunión, el diálogo ya no hace crecer. En lugar de generar remansos de serenidad y alegría, se forman charcos de agua estancada que envenenan el ambiente laboral. A este propósito dice Marcel, que “el otro, sin duda, entiende mis palabras, pero yo mismo no me entiendo, y puedo incluso tener la penosa impresión de que dichas palabras, tal como me las devuelve, tal como las refleja, se me hacen irreconocibles. Por un fenómeno singular, el otro se interpone así entre yo y mi propia realidad, hace que de alguna forma me vuelva extraño para mí mismo; no soy yo cuando estoy con él” (16).

Un diálogo así es un diálogo de sordos, queda el mal sabor de no haberse entendido, se producen heridas que dañan la relación. Una vez más, nos comunicamos, pero no hay comunión. El peligro es que si no se hace un esfuerzo serio por desatar el nudo - y el amor propio, el orgullo y la soberbia lo impedirán -, la *apariencia* se enseñorea de la relación YO-TÚ y queda reducida a una relación YO-ELLO. El diálogo se ha convertido en un monólogo.

Encontrar al otro en su tinta o volver a descubrirlo - porque habiéndolo hallado lo hemos perdido -, es una tarea ardua, pero necesaria cuando se quiere llegar hasta la comunión en la comunicación. Hay que hilar fino, para no quedarse enredado en las apariencias, buscando a fondo y, en ocasiones, no sin

cierta tozudez y dramatismo, como ha sabido expresarlo Pedro Salinas: “Por detrás de ti te busco. /No en tu espejo, no en tu letra, /ni en tu alma. /Detrás, más allá. /También detrás, más atrás /de mí te busco. No eres /lo que yo siento de ti. / Por encontrarte, dejar /de vivir en ti, y en mí, /y en los otros. /Vivir ya detrás de todo, /al otro lado de todo /-por encontrarte-, /como si fuese morir” (17).

Por eso, descubrir al otro en su expresión mejor, tocar su yo más profundo requiere de un espíritu agudo que sepa ver no sólo las manifestaciones de la vida, sino el *ser* de donde brota esa vida, aun cuando para llegar allí, deba ir detrás de ti, detrás de mí, al otro lado de todo. Así, cuando la comunicación es manifestativa, estar uno con el otro no es un simple coincidir o pasar el rato, es propiamente un encuentro. Y aquí no hay técnica que valga. Se puede enseñar a hacer muecas, gestos, pero no se puede enseñar a manifestar el ser. La comunicación interpersonal pertenece al mundo de lo auténtico.

Recapitemos. Hasta ahora llevamos dicho que la *orientación* hacia el prójimo es el movimiento fundamental dialógico. El colega sale al encuentro y espera una respuesta. No estoy obligado a dialogar, pero está en mi poder hacerlo. La *comprensión* me lleva a ver al colega en su integridad y puesto frente a él entro en relación. Relación basada en el mutuo reconocimiento de la dignidad que se porta, cuyo diálogo transcurre por los cauces de la comunicación interpersonal: afirmación del compañero en su ser, manifestación sincera en reciprocidad. Nos queda, finalmente, ver la dimensión de *alumbramiento* de la comunicación interpersonal.

La comunicación interpersonal es manifestativa. Educe y alumbra del otro sus propias riquezas. No es un debate en el que afirmo mis posturas e ideas, es más bien una actitud de respeto ante el misterio del ser que se me revela; secretos no, misterio. Me hago responsable del crecimiento en el ser de mi interlocutor. Es una actitud de ayuda, respetuosa y delicada, al mismo tiempo que exigente. No impone ideas, ni intenta doblegar la voluntad del otro. En la relación interpersonal el uno revela al otro quién es, y viceversa.

A este fin, queda mejor evidenciado qué significa el *alumbramiento* cuando Buber distingue entre la acción del propagandista y la del educador. El propagandista desea imponerse. Desea conocer al otro, pero en la medida en que ese conocimiento le sirve para manipular la biografía personal de su interlocutor: frente a él sólo ve un ELLO. El educador por el contrario es más bien un pastor de las almas encomendadas a su cuidado. “Conoce a cada uno como dispuesto para convertirse en una persona única y exclusiva y, a la vez, como portador de una especial misión-de-ser que sólo puede plenificarse por medio de ella. Cada ser personal se le muestra al educador como comprometido en tal proceso de actualización, (...) ha aprendido a comprenderse como ayudante de esas fuerzas actualizantes (...). El educador que alumbra cree en el poder original que se ha diseminado y se disemina en todos los seres humanos para crecer en cada uno hacia una forma propia; confía en que este crecimiento sólo en cada caso necesita la ayuda dada en los encuentros, una ayuda que también él está llamado a prestar” (18).

En efecto, la comunicación interpersonal hace crecer porque es el mismo ser que se comunica con el ser desde dentro, desde lo íntimo. “Cada hombre - ha dicho su Santidad Juan Pablo II - es una persona individual, y por eso yo no puedo programar *a priori* un tipo de relación que valga para todos, sino que cada vez, por así decirlo, debo volver a descubrirlo desde el principio” (19). El educador, el pastor, el amigo, en definitiva, el prójimo, acogen, no manipulan. Cada encuentro es único, al igual que cada día sólo amanece una vez.

Los principios de la comunicación interpersonal (20)

Llegados a este punto, estamos en condiciones de concluir señalando que son tres los principios que constituyen la comunicación interpersonal:

a) *El principio de personalización*

Lo podemos enunciar diciendo que el ser humano es siempre un fin, no un medio. Cada persona es portadora de una dignidad que lo eleva por encima de las cosas. No importa si estoy frente a un cliente externo o interno, frente a un proveedor de toda la vida o frente a un cliente ocasional. Es más que el simple “me cae bien” o “me cae mal”. Está por encima de las simpatías o de las antipatías, precisamente, porque en el prójimo veo al rostro que me interpela y me pide que me responsabilice de él. Puedo cerrar los ojos del alma y ver sólo en el prójimo la función que desempeña y mantener con él una relación meramente funcional. Esto “funciona”, sí, pero el costo es cultivar sólo relaciones utilitarias que quizás dejen dinero como saldo, pero una insatisfacción vital que tarde o temprano pasan factura a la empresa.

Este principio de personalización se apoya en una actitud de fondo: estar orientado hacia el otro, tratando de comprenderlo y descubrir aquellas necesidades reales que estoy en condiciones de satisfacer. Me convierto en un verdadero servidor de mi prójimo. No es la técnica de la seducción manipuladora, es el deseo profundo de servir que no está reñido con ganar dinero o hacer juntos cosas útiles. Nada más lejos de esta propuesta que pensar en relaciones etéreas y descarnadas, ajenas a toda utilidad o con desprecio hacia los justos bienes útiles y placenteros. La utilidad y el placer ocupan un sitio en la vida de la empresa y sus miembros, compatible con el afán sincero por servir y aportar al crecimiento personal de todos los miembros de la empresa (*stakeholders*).

b) *El principio de cercanía*

Es estar uno junto al otro. No es estar por encima de la relación, como mirándola desde lo alto. Es estar al lado de mi colega, codo a codo con él. No es, pues, una actividad de supervisión, es más bien una actitud de compañía y ayuda. No huyo de la presencia del otro, busco su compañía, aún cuando esto suponga dejar de hacer otras cosas, dado que “yo no contrato la profesión de una persona, sino a una persona que desarrolla una profesión con nosotros” (21). Mi actitud es hospitalaria: sé acoger, incluso cuando el huésped llega a horas intempestivas, sin avisar o tarda en irse (22). Aunque deseo mi propio espacio para desarrollar mi trabajo, incluso la soledad, dejo las puertas abiertas para el huésped.

Puertas cerradas, ambientes cercados, controles abundantes, chequeos interminables, protocolos innecesarios, trámites anónimos, colas para hablar con el jefe en el escaso rato libre que tiene para esos fines, etc., podrán ordenar las actividades y optimizar los tiempos, pero poco ayudan a crear “el ámbito para lo interhumano”. Esta arquitectura del cerco y el control no acercan, hacen más bien distancia entre unos y otros y, por tanto, dificultan el nacimiento de las relaciones interpersonales.

c) *Principio de incidencia*

No sólo cerca, sino también cada vez más a fondo, más hondo: esto es incidir uno en el otro. No más arriba, sino más hacia dentro y según la profundidad, el simple conocido pasa a ser colega, cliente o amigo. Incidencia es manifestación sencilla de lo que se hace y de lo que se es. Importa toda la persona, no sólo lo que puede aportar económicamente. Es trato que revela la riqueza interior del ser humano. Como ya lo hemos mencionado en otro momento, incidir no es escarbar maliciosamente en la intimidad del colega, es más bien una actitud de respeto por toda su persona. Aquí está el inicio de una labor de *coaching* fecundo.

* Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, Perú: Pensamiento Político, Pensamiento Económico, Deontología Empresarial y Doctrina Social de la Iglesia. (Ver más en nuestro link de “Autores”).

NOTAS:

(1) RODRIGO ALSINA, Miquel. *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Valencia, Universitat de Valencia, 2001; p. 48.

(2) Citado por RODRIGO ALSINA, Op. cit., p. 53.

- (3) Véase mi libro *Empresas con alma*, Piura, Ediciones Universidad de Piura, 2002; pp. 17-44.
- (4) Pérez López en *Fundamentos de la dirección de empresas* (Madrid, Ediciones Rialp, 1994) hace notar que la empresa no sólo es Eficacia (resultados económicos), sino también Atractividad (aprendizaje) y Consistencia (misión clara y valores compartidos). Cuando se deja de lado el aprendizaje, cuando se va deteriorando la calidad de lo que sabemos hacer, cuando los valores ya no cuentan y se traiciona la misión institucional, en miras del cortoplacismo de la *caja*, estamos minando la empresa y su continuidad en el mercado.
- (5) En su libro *Empresas que perduran* (Bogotá, Editorial Norma S.A., 2002) exponen los principios que han permitido a las empresas visionarias permanecer en un lugar de excelencia durante más de medio siglo y no ha sido sólo el dinero: “Éstas persiguen un grupo de objetivos, de los cuales hacer dinero es sólo uno, y no necesariamente el principal. Buscan utilidades, sí, pero las guía igualmente una ideología básica – los valores básicos, el sentido de propósito más allá de sólo ganar dinero. Sin embargo, paradójicamente, ganan más que las compañías motivadas únicamente por el ánimo de lucro” (p. 10).
- (6) La bibliografía es abundante en habla inglesa. Como muestra puede verse DE VITO, Joseph. *The interpersonal Communication Book*, New York, Pearson Education, Inc., 2004, Tenth Edition; pp. 373 y ss.
- (7) REDMOND, M. V. “Interpersonal Communication: definitions and conceptual approaches” en REDMOND, Mark V. (Editor). *Interpersonal Communication: Readings in the theory and research*. Orlando, FL., Hancourt Broce & Company, 1995; p. 25.
- (8) MARCEL, Gabriel. *El misterio del ser* en *Obras selectas*, Madrid, BAC, 2002; p. 185.
- (9) BUBER, Martin. *Yo y Tú*. Madrid, Caparrós Editores, 3ra. Ed., 1998. Traducción de Carlos Díaz, p. 23. En lo sucesivo, tanto este libro de Buber como otro que recoge tres artículos que desarrollan más la postura buberiana - se cita más adelante - son la fuente que sustenta lo que se expresa en este escrito.
- (10) Idem, p. 35.
- (11) BUBER, Martin. “Diálogo” en *Diálogo y otros escritos*. Barcelona, Riopiedras, 1997. Traducción de César Moreno, p. 41.
- (12) Cfr. Idem, p. 42.
- (13) SALINAS, Pedro. *La voz a ti debida*. Madrid, Ediciones Cátedra S.A., 3ra. Edición, 1997, p. 136.
- (14) Idem, p. 42.
- (15) FRIEDMAN, Maurice. *Martin Buber: the life of dialogue*. London, Routledge; 4th edition, 2002, p. 99.
- (16) MARCEL, Gabriel. Op. cit., p. 185.
- (17) SALINAS, Pedro. Op. cit., p. 111.
- (18) BUBER, Martin. “Elementos de lo interhumano” en *Diálogo y otros escritos*. Barcelona, Riopiedras, 1997. Traducción de César Moreno, pp. 84-85.
- (19) JUAN PABLO II. *¡Levantaos! ¡Vamos!* Barcelona, Plaza & Janes, 2004, trad. Pedro Urbina, pp. 68-69.
- (20) Para mayor conocimiento puede consultarse: LLANO CIFUENTES, Carlos. *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. México, Fondo de Cultura Económica, 1997, pp. 109 y ss.
- (21) GÓMEZ FERNÁNDEZ, José Manuel. *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid, Ediciones Encuentro S.A., 1999; p. 81.
- (22) Sobre el sentido de la *hospitalidad* puede verse mi artículo “Hospitalidad, un mundo al que se puede volver” en Revista *ISTMO. Empresa, Humanismo, Ética*. México, enero-febrero 2004, Año 46, N° 270; pp. 44-49.