



La comunicación interpersonal como transmisora de los valores corporativos

Carlos Masías Vergara¹

Planteamiento

El estudio tradicional de la comunicación ha sido elaborado desde una perspectiva cibernética, analítica, matemática y positivista. Así, los primeros modelos fueron elaborados con miras a explicar realidades impersonales, como el propuesto por Shannon y Weaver para analizar los problemas de los aparatos telefónicos. Desde esta perspectiva reduccionista se entendió la comunicación como “el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra”². Es decir, partiendo del análisis de procesos informativos que permitían el transportar un dato informativo de un aparato emisor a otro receptor, sea este teléfono, radio,... se procedió a una simetrización con la comunicación humana.

Este proceso de simetrización ocultó la verdadera realidad de la comunicación como fenómeno humano, y la empezó a comprender desde categorías cibernéticas y positivistas. Este ocultamiento fue también ocultado por la aparente eficacia que se lograba en la transmisión informativa, por la mejora de tecnológica que - hasta la actualidad- nos ha permitido un mejor intercambio de información a múltiples niveles, y que ha disuelto la clásica distinción entre urbe y orbe. No es de extrañar pues, que desde este enfoque se concluyera que “en cualquier circun-

stancia, es evidente que el hombre es un pobre componente en un sistema de comunicación. Presenta una amplitud estrecha, un nivel de ruido elevado, cuesta muy caro mantener y duerme ocho horas de cada veinticuatro”³.

La aldea global -producto de esta explosión de tecnologías de la información- marca pues el fin del orbe clásico, por la reducción del espacio que ha supuesto la ubicuidad informativa; sin embargo, en esa misma aldea -tan bien informada- ha aparecido el fenómeno de la incomunicación que se manifiesta en los crecientes conflictos bélicos, en la explosión de violencia en las ciudades desarrolladas, en los casos de divorcio... pues donde fracasa la palabra y el diálogo, surge la violencia. Este doble fenómeno, el de una mayor ubicuidad de la información y el de la cada vez más acentuada incomunicación social, nos lleva a distinguir de modo neto entre la comunicación y la información; pues la primera “no es nunca un transporte de vivencias, por ejemplo de opiniones y deseos, desde el interior de un sujeto al interior de otro”⁴, como observaba Heidegger. La comunicación no se confunde con la pura transmisión de información, sea dada ésta de modo exitoso o no, sino que surge a partir de ella cuando este proceso informativo surge desde el ser personal. Es un ir mucho más allá de la información, del ámbito impersonal de los aparatos y la tecnología.

La comprensión de la comunicación en su sentido más pleno, es decir como realidad humana, pasa por hacer explícito el doble ocultamiento en que se ha visto inmersa la comunicación. Hay que tener en cuenta, sobre uno de los ocultamientos, que la presencia de la incomunicación, en distintos ámbitos de la existencia humana, va aumentando a medida que los medios informativos se perfeccionan. Muchas veces, son esos mismos medios los que propician -o por lo menos catalizan- situaciones de incomunicación, como puede verse en el caso de la televisión y la incomunicación familiar. Otrosí, el exceso informativo que en la actualidad se vive sobre la realidad política -ya no restringida a los informes

1 Licenciado en Comunicación, Profesor en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo, Perú. (Ver más en nuestro link de “Autores”).

2 Wright, Charles: *Comunicación de Masas: una perspectiva sociológica*, Ed. Paidós, p. 9.

3 Miller, G.A. (1967), p. 55.

4 Heidegger, Martin: *Ser y Tiempo* (2001), p. 181.

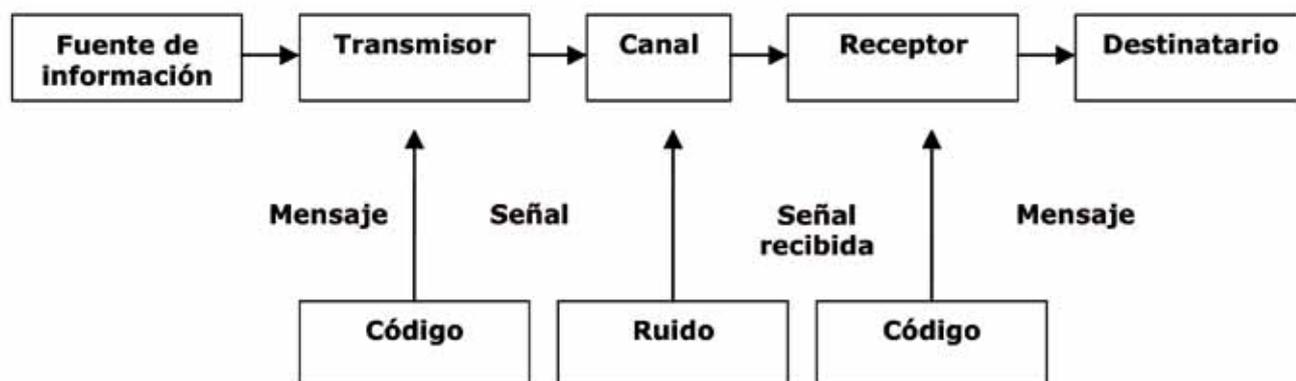
diarios de los medios tradicionales, sino que incluso cabe hacer seguimiento a las discusiones parlamentarias, a las actividades de los líderes políticos, y de sus partidos- contrasta con el poco interés que se va imponiendo en nuestras sociedades por la política, por la discusión pública de los asuntos políticos. Pareciera pues cada vez más cierta aquella descripción que hizo Marcel del mundo humano, cuando lo calificó de un mundo quebrado: “cada uno en su rincón, su pequeño negocio, sus pequeños intereses. De pronto se encuentran, se entrechocan, con un ruido de chatarra”⁵.

Notas epistemológicas

Esta tendencia ha intentado ser corregida a través de su complementación con enfoques

carácter interpersonal de la comunicación. No es extraño por eso que la sociología de la comunicación se centre en el estudio de los medios de comunicación de masas.

Lo señalado revela que el primer paso para abordar el tema de la comunicación es definir las claves epistemológicas que permitan un mejor acceso a esta realidad. Y de entrada hemos de advertir la imposibilidad de comprender el fenómeno comunicativo desde una perspectiva analítica. Aunque el análisis de la comunicación permite la comprensión de los distintos elementos que intervienen en dicho proceso, tiene por desventaja el destruir su dinámica esencial. La comunicación es actividad, y la razón analítica -como la Medusa- petrifica este proceso para poder diseccionarlo. Así, la comunicación queda explicada por medio de un esquema cibernético:



provenientes de la psicología y la sociología. Sin embargo, estos no han sido suficientes. Ni la psicología ni la sociología logran captar la esencia de la comunicación que consiste en la relación de encuentro entre un yo y un tú. La primera, centrada en el estudio de la psique y sus facultades, no puede acceder al campo de la relación, que no se halla ni en una psique ni en dos, sino en el encuentro. Por su parte, la sociología, en la medida en que disuelve al individuo en el espacio social que estudia, pierde precisamente el

Debe recordarse que los modelos cibernéticos de comunicación surgen para resolver problemas técnicos, no humanos. Aplicados a realidades técnicas -como el sistema telefónico en el caso de Shannon y Weaver- estos modelos apuntaban a mejorar el flujo informativo, procurando eliminar el ruido y las pérdidas de la información, así como acelerar la transmisión de ésta. Se trabajaba por lo tanto con abstracciones: En primer lugar se hace abstracción de realidades como el *ethos* personal, el entorno y el ámbito producto de la comunicación. La comunicación, desde estos modelos, se realiza en el vacío. En segundo lugar, se abstrae del mensaje todo su

5 Marcel, Gabriel: (1956) *Mundo quebrado*, p. 15.

carácter personal, reduciéndolo a mera información. Así, poco importaba que la información sea un saludo o un insulto, un elogio o una difamación. Por último, los actores eran reducidos a las funciones que realizaban en el proceso. Son un elemento funcional más. Un ejemplo claro de este procedimiento de intentar comprender la comunicación de modo abstracto es el famoso aserto de McLuhan: “el medio es el mensaje”. El pensador canadiense, desde su particular modo de entender las realidades comunicativas, reduce el mensaje a la modificación o cambio que el medio realiza, haciendo abstracción de lo que él llama contenido. Así, el mensaje que ha traído internet estaría en el cambio que éste ha supuesto en las estructuras sociales y en los comportamientos humanos, independientemente del contenido; es decir, de si se usa para negocios, pornografía, educación, delitos...

Sin embargo, hay que tener presente que en la realidad, la comunicación no es solamente la suma de estos elementos, sino que su interacción, su entreveramiento, da origen a nuevas realidades como los ámbitos de encuentro. La razón analítica, como decía Saint-Exupery, se asemeja “a aquel que despedazaba un cadáver. Muestra la vida, dice, a la luz del día: No es más que una mezcla de huesos, sangre, músculos y vísceras. Cuando la vida era aquella luz de los ojos que ya no se leerá en sus cenizas”. El olvido de lo que venimos considerando abre un abismo entre la teoría y la práctica: la dificultad de introducir unas categorías estáticas en una realidad dinámica como es la comunicación. Y la situación se complica cuando, para superar ese abismo, se recurre a una nueva reducción analítica de la realidad, como sucede en el momento que, por ejemplo, se pretende introducir el elemento informal que se le escapa a un organigrama a través de un sociograma.

La segunda anotación que queremos hacer consiste en la necesidad de ir más allá del objeto. La comunicación antes que un fenómeno objetivo es una vivencia. Su estudio desde una perspectiva objetivista implica la pérdida del núcleo personal como elemento de la relación. El descubrimiento de la intimidad y del mundo íntimo, que como veremos juega un papel importante en la comunicación, no puede ser correctamente abordado de modo objetivo. Desde este

punto de vista, la intimidad es puro ocultamiento; pero objetivamente no se descubre la riqueza del mundo íntimo. Es necesario, pues, no dejar de lado el plano subjetivo del conocimiento, sin que esto implique caer en subjetivismo. La comunicación es, para decirlo en términos marcelianos, un misterio antes que un problema, por lo que exige ser abordado de modo inobjetivo. “Inobjetivo es este conocimiento sólo en el sentido de que su objeto o contenido no es algo que subsista por sí mismo, sino que se constituye primariamente en la tensión viviente que se da entre dos personas, entre el yo y el tú”⁶.

La distinción entre misterio y problema es expresada por Marcel en los siguientes términos: “Un problema es algo que encuentro, que aparece íntegramente ante mí, y que por lo mismo puedo asediar y reducir, mientras que el misterio es algo en que yo mismo estoy comprometido, y que por consecuencia sólo puede pensarse como una *esfera donde la distinción de lo que está en mí y ante mí pierde su significado y su valor inicial*”⁷.

La tensión comunicativa

La visión objetiva reduce las relaciones que se dan en la empresa a dos elementos: el poder y el dinero. Las relaciones de poder son las propias de jefes-subordinados, donde el nexo de relación es la orden y la actitud de obediencia. La relación se determina de acuerdo a las normas de la empresa: manual de funciones, normas de conducta, etc. Las relaciones basadas en el dinero son las propias de compra-venta, las que se dan en el mercado, en las que la empresa da una suma de dinero para ‘comprar’ el trabajo, el tiempo o el conocimiento del empleado⁸. Las relaciones son meramente funcionales; pues la persona es reducida a la función que desempeña y por la que se le paga. Sobre esta concepción de las relaciones humanas, la comunicación se reduce a la transmisión de la información necesaria para que el trabajador cumpla su función de modo más eficaz.

6 López Quintás, L. (1997) p. 52.

7 Marcel, G. (1953) p. 191.

8 Cfr. Fundación Drucker, (1999) p. 159.

Desde este enfoque, la comunicación organizacional -al igual que la comunicación pública- es ante todo cuestión de medios: circulares, boletines, tabloneros, revistas, etc., que permiten la difusión de la información; y herramientas como el feedback con el cual se acopia nueva información para el sistema, con miras a conocer si el mensaje transmitido ha sido entendido y ejecutado correctamente. Esta visión mecánica de la comunicación (ver Gráfico 2) muestra un proceso unilateral en donde uno de los actores (el receptor) es siempre un elemento pasivo, estableciéndose así una actitud monológica en la que 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 que le devuelve su voz en forma de eco”⁹. Este puro proceso informativo establece una relación que no relaciona, sino que atomiza uniformizando a las personas; una tensión comunicativa que constituye masas de tipos impersonalizados uno al lado del otro.

Las relaciones que se establecen sobre la base del dinero o el poder son poco sólidas. Esto se evidencia en los supuestos de cada una



de estas relaciones. En las relaciones de poder debe haber una persona portadora del poder y la otra debe estar subordinada; pero si la primera pierde el poder o la segunda deja de estar subordinada, la relación desaparece. La relación basada en el intercambio supone que los miem-

bros tengan algo que intercambiar, de lo contrario la relación no puede darse. En este tipo de relaciones¹⁰, realidades como lealtad, compromiso o capacidad de sacrificio, son impensables. Y esto debido a que estas relaciones objetivas matan la subjetividad, al no tener en cuenta lo propiamente personal del trabajador, que se vuelve un individuo reemplazable y no lo que es: una persona única.

El hombre, ser que se comunica

Por eso, además del cómo, el qué y el para qué de la comunicación, debemos centrar nuestro estudio en el quién: la persona. Como se sabe, persona viene de la palabra griega *prósopon*, con la que se designaba las máscaras del teatro. Al igual que las máscaras, las personas ocultan algo, su mundo interior, su centro íntimo conformado por sus conocimientos, voliciones y afectos que le son propios, y desde el cual actúan y al que denominamos intimidad.

Basados en este dato, algunos autores como Fernández Sotelo afirman que “sólo pueden comunicarse verdaderamente aquellas personas que se han encontrado a sí mismas en la vivencia de la soledad”¹¹; pero esto no es correcto. La intimidad no es solipsismo. Como simple fenómeno psicológico, la intimidad se revela intencional, vertida hacia fuera: pensamientos, voliciones y afectos referidos a otro. Ciertamente, desde la psicología ese otro es todavía un ello, un objeto de la conciencia; pero en tanto que otro distinto de mí, implica ausencia de soledad.

Antropológicamente, la intimidad es relación con el otro, es comunicación de donación en la cual el hombre se personaliza. Esto se realiza desde dos niveles: uno en el cual el hombre irradia de cierto modo su núcleo personal a las cosas con las que entra en relación, dejando una huella de su ser personal en ellas. Así, la acción humana convierte a las piedras en una construcción, no en mero refugio, sino en un hogar, un hospital, una iglesia, dándole a cada una de

9 Bobadilla, F. (2004) p. 2.

10 Todo este tipo de relaciones pueden ser consideradas como tipos de relaciones «Yo-ellos». Cfr. Buber, M. (1998) p. 15.

11 Fernández Sotelo, (1990) p.50.

ellas un sentido especial: mi casa no es igual a ninguna otra casa, no es tampoco un refugio; es ante todo una proyección de mi intimidad, un ámbito íntimo.

Pero además, hay una comunicación en la coexistencia personal, en la cual el hombre se relaciona con un tú personal, y ésta es una experiencia primaria de la persona. "Hay que tener siempre ante los ojos un punto decisivo para la concepción correcta del yo: la ausencia del tú que siempre se debe tomar sólo relativamente, del yo en su quedar-cautivo-dentro-de-sí-mismo, su soledad (...) no es lo primario de su esencia a partir de lo cual se hubiera desplegado la relación con el tú; que aquella ausencia del tú más bien comienza a darse en el cerrazón frente al tú por parte del yo. Jamás se comprenderá la esencia del hombre si se desatiende este punto de máxima importancia. Ser hombre significa existir desde todo comienzo y desde el fundamento de su existencia en relación con el espíritu..."¹².

La comunicación es puesta en común, que no busca influir manipuladoramente, sino fundar un ámbito de encuentro, lograr la integración de los actores del proceso comunicativo, a través del cual se llegue a un estado de comunión que desemboca en la constitución de una comunidad que logre una influencia formativa. Esto no puede darse con la simple información, debido a que su carácter unilateral no permite el encuentro, ni la conformación de un mundo común.

El confundir comunicación con información "no deja de producir consecuencias negativas sobre la administración de empresas. Se reduce todo acto comunicativo a la simple transmisión de información, sin superar, a la postre, el planteamiento taylorista. Y debe recordarse, una vez más, que la comunicación reconcilia intereses contrapuestos, porque transforma a los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate. La información, por el contrario, conserva cierto matiz jerárquico y casi de 'orden y mando': la Dirección orienta a los demás en la 'dirección' correcta, traza el futuro.

Tales diferencias encuentran correspondencia en la distinción entre poder y autoridad"¹³. Por eso, como recordaba Juan Pablo II a los asistentes al XXI Simposio Administrativo de la Unión Europea, "la comunicación es algo más que el proceso de transmitir información o suscitar emociones. En su nivel más profundo, es un acto personal de amor, una generosa donación de sí, de mente y corazón"¹⁴ a través del cual los hombres constituyen un mundo común de ideas, sentimientos, actitudes, valores, experiencias, etc.

El proceso comunicativo

La comunicación se basa en la alteridad, que se funda en la aparición del otro, lo cual es posible por su corporeidad. "Respecto a la comunicación con el otro hay que tener en cuenta que la base objetiva de la misma viene dada por la percepción del cuerpo del otro (no exclusivamente el cuerpo como totalidad sino de aspectos suyos también que forman parte de todo el fenómeno de la expresión, que tiene una figura sensorial, que es fundamentalmente intencional)"¹⁵.

El aparecer se fundamenta en el cuerpo, pero no se limita a él. Nuestro aparecer puede hacerse a través de la técnica, como prolongación de nuestro cuerpo. Todos los avances en el campo de las comunicaciones son un claro ejemplo de esto. Sólo puedo apelar a una persona si ella se me aparece, en alguna forma material: en carne y hueso o sólo su voz a través del teléfono, o a través de una carta,... En el aparecer, el que aparece 'está', en igual condición que un objeto. El otro se me aparece como una colección de fenómenos que están delante de mí, ante mí. No se me revela aún como un ser íntimo ni con intimidad. Dado que el aparecer se sustenta en la corporalidad del hombre, se podría decir que es cierta oscuridad, en la medida en que no se revela aún como presencia íntima; es decir, personal. Su intimidad (pensamientos, afectos, voliciones: su *ethos* personal) permanecen ocultos para mí.

12 Ebner, F. (1995) pp. 106-107.

13 Velaz, Iñaki: *Las Tres Etapas de la Comunicación Interna*, p. 12.

14 Aspillaga Pazos, C. (1994) p. 3.

15 Yarce, (1971) pp. 49-50.

El aparecer fundamenta la comunicación, pero no es todavía comunicación. La comunicación se inicia con la apelación de uno de los actores al otro. Apelar no es únicamente preguntar, sino que implica un salir de sí y hacerse disponible para otros, es querer entablar una relación con el otro. De igual manera el 'responder' implica un salir de sí en busca de la persona que me apela, es comparecer ante la invocación que me ha sido hecha. Pues "para que sea posible la donación de algo, es necesario que alguien lo acepte, que alguien se quede con lo que damos. A la capacidad de dar de la persona le corresponde la capacidad de *aceptar*, y aceptar es acoger en nuestra propia intimidad lo que nos dan"¹⁶.

En cada apelación y en cada respuesta hay algo más que información. A través de estos actos el hombre se manifiesta, pone algo de su intimidad, se da a los demás. Aquí se empieza a superar la oscuridad del aparecer, y se da cabida a la luz de lo interpersonal. El otro ya no me es oscuro; sino que ahora se me presenta luminoso, como poseedor de una intimidad que me revela. Es un *él*; pues aunque se me revela como ser personal, todavía permanece frente a mí. Si la intimidad de ese *él* no constituye para mí más que una colección de datos; entonces todavía estoy en el plano de la información, y no he logrado una verdadera comunicación.

"Si mi actitud es la de buscar respuestas preconcebidas o considerar esa persona como lugar de extracción de datos, el encuentro fracasa (...). Para que haya un *tú* no basta responder a las preguntas; es necesario que quien responde sea un *yo* y que éste se dé (antes debe pertenecerse). Debe considerarse al *tú* como desbordando todas las respuestas que dé. La respuesta no son los datos. Lo que establece el paso del *él* al *tú*, y por tanto la comunión personal, es la reacción profunda que se manifiesta en el *tú* teniendo presente al *yo*"¹⁷. Por lo tanto, el acto de salir de sí es un acto de confianza. Si esta confianza no es correspondida en un acto de acogida, surge la desconfianza y el hombre se retrae y deja de manifestarse, para convertirse en un ser solitario, cerrado al *tú* que le interpela.

"La manifestación es una actividad mucho más seria; la manifestación humana tiene que ver justamente con que cada persona es un tipo si se considera respecto de su esencia. Lo que ella manifiesta es irreductible a lo que manifiesta cualquier otra, hay algo singular, original en cada ser humano. Esto quiere decir que los seres humanos no deben ser tratados como números"¹⁸ ni como cosas. Como decía Marcel: "Si me dirijo a un desconocido en la calle, y le pregunto por mi camino (...), él, hace para mí, en principio, la función de 'poste indicador'. Sin embargo, en este caso límite, puede introducirse un matiz de intersubjetividad en virtud de la entonación y de la mirada. Si estoy extraviado (es tarde y me hallo en una región difícil donde puedo perderme), normalmente tendré la impresión fugaz pero irresistible de dirigirme a un ser deseoso de ayudarme. Puede ocurrir que el otro se ponga idealmente en mi lugar y entonces estará a mi alcance: no tratará de informarme simplemente como un guía; me hará partícipe de una cierta preocupación suya por mí. Este encuentro tan breve con un desconocido ha sido como un rayo de comunicación interpersonal"¹⁹.

Paralelo al apelar y responder se da un acto de comprensión o acogida, que consiste en abandonar mi propio punto de vista y tratar de situarme en el punto de vista del otro. No se trata de un ejercicio psicológico por el cual conozco las razones del otro a modo de diagnóstico, sino de tratar de "abrazar su singularidad, en un acto de acogimiento y un esfuerzo de concentración"²⁰. Solamente cuando he sido acogido y escuchado, instaurando así una relación de confianza, es cuando se empieza a dar el encuentro y una verdadera comunicación interpersonal. Surge pues el ámbito de encuentro. Aquí ya no se habla de tu intimidad o de mi intimidad, sino de nuestra intimidad. El *yo* y *tú* se convierte en *nosotros*.

El nosotros establece una intimidad relacional: nuestros valores, nuestros deseos, metas, aspiraciones; nuestras ideas, etc.

16 Polaino-Martínez, (1999) p. 25.
17 Yarce, (1971) p. 54.

18 Polo, L. (1993) pp. 90-91.
19 Yarce, (1971) pp. 52-53.
20 Mounier, E. (1962) p. 21.

Encuentro

La comunicación interpersonal se establece en el encuentro. El no haber entendido la verdadera naturaleza de encuentro ha llevado a muchos autores a pensar que la comunicación interpersonal es “en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”²¹; es decir, la famosa cara-a-cara o face-to-face. Sin embargo, el que haya una comunicación cara-a-cara no es señal de que se esté dando una verdadera comunicación interpersonal. Como ya hemos visto, una relación de este tipo puede originar un proceso informativo y no necesariamente comunicacional (como cuando le pregunto la dirección a alguien). El ‘cara-a-cara’ es simplemente un modo de aparecer. Incluso una verdadera comunicación interpersonal puede darse a través de un medio epistolar, piénsese -por ejemplo- en los intercambios epistolares entre San Agustín y San Jerónimo o en aquella frase de San Pablo a los Corintios: “yo por mi parte corporalmente ausente, pero presente en espíritu, he juzgado ya, como si me hallara presente”.

Afirmar, como lo venimos haciendo, que la comunicación se funda en el encuentro, implica que la distinción entre comunicación e información no es gradual sino esencial. “Encontrarme con otro, comunicarme con él como tú, no es cruzarme, ‘ser ahí’ al mismo tiempo que él, es ser, al menos, un instante *con él*. A diferencia de los objetos que necesariamente se excluyen, *los sujetos pueden encontrarse en un ser nuevo* (...). ‘Ser ahí’ no es más que un hecho ‘objetivo’. *Ser-con* es un acto libre que nos hace presentes uno al otro (*co-presencia*). La condición es que cada uno se dé y reciba al otro con toda libertad”²².

Es en el encuentro desde donde se puede hablar verdaderamente de comunidad. Y por lo tanto, en una organización, entendida como comunidad de personas, la comunicación como intercambio de información es insuficiente, se necesita una comunicación que cree una comunidad de valores compartidos. Esto supone una inversión de la comunicación como es

actualmente entendida. Hay que pasar de la preocupación de los medios de comunicación, a una preocupación por las personas que participan en el proceso comunicativo. “Los instrumentos (...) son importantes, pero secundarios. Puede muy bien ocurrir que se cuente con los mejores medios pero no haya verdadera comunicación entre las personas. Se ha comprobado en numerosas ocasiones que lo que más influye en los empleados son los mensajes informales que proceden de sus superiores. Tienen la fuerza de la presencia, del contacto humano”²³.

Niveles de comunicación

De lo expuesto, podemos afirmar que existen tres niveles, como lo afirma también A. Polaino, en los cuales puede darse la comunicación. El primero de ellos es la *comunicación funcional o informativa*. Esta comunicación acontece cuando se informa de lo que tiene que hacerse o lo que ha acontecido. Es comunicación de datos, sin comunión. “El lenguaje cumple aquí su función de vehículo comunicativo reductivamente, porque no logra poner en contacto un yo con un tú”²⁴. Este es un nivel de comunicación impersonal; pues no hay presencia de intimidad.

El segundo nivel de comunicación es ya un nivel personal, se trata de la *comunicación racional*. Este nivel de comunicación es el que se suele emplear para transmitir pautas de comportamiento, valores o normas. “La *comunicación racional* acontece siempre que, al tiempo que se transmiten ciertos datos o hechos, se comunican consideraciones de tipo especulativo, reflexivo o intelectual al hilo de la noticia suministrada”²⁵.

El tercer nivel es la comunicación emotiva y profunda. Es en la que se da una manifestación de la intimidad. Además de información, en este nivel se expresan sentimientos, emociones, querencias, estados de ánimos, y demás fenómenos propios de la intimidad. Es el darse uno.

El hablar de comunicación de la intimidad puede prestarse al equívoco de pensar que es algo exclusivo de las relaciones familiares o de

21 Collado, (1990) pp. 62-63.

22 Yarce, (1971) p. 56.

23 Velaz, p. 21.

24 Yarce, (1971) p. 68.

25 Polaino-Martínez, (1999) p. 100.

pareja, y que no es aplicable a situaciones fuera de este ámbito, como por ejemplo la empresa. Sin embargo, toda comunicación -para que sea comunicación personal- implica una apertura y encuentro de intimidades; pero esta apertura no es la misma en todas las relaciones. La intimidad de esposos no es la misma que la de padres e hijos o la que se da entre amigos.

¿Cómo, siendo las personas 'pequeños absolutos', pueden lograr un encuentro? Esto se logra apelando a un absoluto trascendente: la verdad. Sin verdad no hay encuentro, sino manifestación de *subjetividades vacías*, yuxtaposición de opiniones. Precisamente una de las razones que ha dificultado en la actualidad el diálogo es el excesivo valor que se da a las opiniones. Piénsese, por ejemplo, en los 'diálogos' políticos o morales que transmiten muchos medios de comunicación. Lo que se ve es un enfrentamiento de opiniones, donde cada participante pretende imponerle su pensar al otro que es percibido como *infierno* que intenta anular mi opinión y obligarme a aceptar la suya. El encuentro es una búsqueda conjunta de la verdad tanto teórica como práctica, donde cada persona pone 'su verdad' (la verdad que él ha descubierto y ha hecho suya) para que sea completada o purificada por la 'verdad del otro'.

La persona y los medios

El principal medio de comunicación entre las personas es la palabra²⁶. La palabra está presente, de una u otra forma, en toda interacción humana con otra persona. Constituye la materialización racional de la intimidad, por lo que Ebner la llama "documento de la vida espiritual". Lo que se piensa, se siente o se quiere puede ser expresado en palabras. A través de la palabra yo me presento desde mi intimidad ante la intimidad del otro. Por lo tanto, "El último sentido de la palabra (...), su sentido último es y sigue siendo el abrirse del yo al tú, no el predominio sobre el comportamiento exterior o inte-

rior del tú, sino el establecimiento de la relación con él, que de ninguna forma puede romper el momento inmediato"²⁷.

Pero este abrirse del yo al tú, este encuentro, como ya hemos dicho, se fundamenta en la verdad de lo que se comunica. Por eso, para una buena comunicación es necesario "pensar bien, tener un conocimiento verdadero de la realidad de la empresa y de su entorno"²⁸; es decir, la palabra debe adecuarse a la realidad que quiere ser comunicada, ésta es la dimensión veritativa de la palabra.

La verdad es esencial para la comunicación; fuera de la cual no se da comunicación, puesto que no hay nada que poner en común. Por este motivo, la raíz de la incomunicación se encuentra en la falsedad; que puede manifestarse como error, mentira, o doblez. Es decir, o no conocer la verdad; o si se conoce, no comunicarla; o si se comunica, no actuar de acuerdo a ella²⁹.

Además de la dimensión veritativa, en la práctica se da una dimensión retórica que consiste en la adecuación de la palabra a la persona a la que se comunica algo; pues, nuestro conocimiento es parcial y sucesivo; y no siempre tenemos todo los conocimientos previos que se necesitan para acceder a una verdad que se me está proponiendo. Cuando la comunicación, como en el caso de la que se da dentro de una empresa, busca motivar la acción es necesario que la verdad del contenido esté presentada de forma que persuada a la acción; es decir, atender a la dimensión retórica y veritativa de la palabra. Ciertamente, existe el riesgo de que se caiga en la manipulación, es decir remplazar la verdad debida por intereses personales; esto último es lo que denominamos dimensión sofística de la palabra (la adecuación con el 'yo' que comunica, con sus intereses). La retórica es persuasión; la sofística, manipulación.

26 "…la palabra es también medio de comunicación con los demás; por medio de ella, el hombre toma la iniciativa de un movimiento hacia el hombre. Esta fuerza de anticipación llega a manifestarse en la interpelación". Barbotin, (1977) p. 25.

27 Ebner, F. (1995) p. 54.

28 Ferreiro, P.; Alcázar, M. (2001) p. 188.

29 Polo, L.; Llano, C. (1997) Cap. V.

A veces la palabra no es suficiente para la comunicación; sino que intervienen otras realidades que se han venido a denominar comunicación no verbal. La simple entonación con que se dice una palabra, el movimiento del cuerpo o la postura que se adopta, los gestos, etc. influyen en el significado final del mensaje que se transmite. Por eso, “puede afirmarse que la comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Se le llama ‘lenguaje mudo’, ‘lenguaje del cuerpo’, ‘lenguaje sin palabras’, etc.”³⁰. Sin embargo, la comunicación no verbal no debe reducirse a su aspecto gestual, olvidando que la misma acción personal tiene un carácter comunicativo. Karol Wojtyła basa su estudio *Persona y Acción* sobre la premisa de que la persona se revela en la acción. Pensamos que esta premisa no sólo tiene un valor filosófico-fenomenológico, sino que también es válida en el campo de la vida práctica, de la cotidianidad.

“La acción habla más que la palabra. Aparentemente no se puede jamás dejar burlada a ninguna persona. Las personas buscan el verdadero sentido de la más mínima de nuestras acciones, y tienen la prudencia de desconfiar de las palabras que en alguna forma no corresponden a nuestras acciones”³¹. Las acciones de una persona nos están informando algo de ella; por eso la toma de conciencia de este fenómeno nos debe llevar a asumir la responsabilidad de nuestro comportamiento ante los demás; es decir, asumir que esa información puede convertirse en una comunicación cuando me decido a dar buen ejemplo y hago que mis acciones partan de mi centro espiritual, y no sean producto de un capricho o de un vicio. Por eso Stein considera ejemplo y las costumbres como unas de las formas de comunicar la propia vida. Y por eso afirma, al señalar los principios esenciales de la

educación, que “el medio más eficaz de la educación no es la palabra adoctrinante, sino el *ejemplo vivo* sin el cual toda palabra carece de valor”³².

Hábitos para una buena comunicación

El hombre es un ser comunicativo por naturaleza; sin embargo, esto no asegura la comunicación. Al ser una realidad propia de la naturaleza espiritual del hombre, la comunicación exige el desarrollo de ciertos hábitos que contribuyan a que se realice de la mejor manera posible.

El primero de estos hábitos es la supresión de todo juicio por parte del Yo. Para utilizar una expresión propia de la fenomenología, hay que poner ‘entre paréntesis’ todo juicio; pues puede interferir en el conocimiento de las razones del otro. En estas circunstancias todo juicio se convierte en un prejuicio que funciona a modo de filtro, impidiendo que comprenda al otro.

El segundo hábito a desarrollar es la búsqueda de la verdad. Como ya hemos señalado más arriba, no se trata de que el emisor vea confirmadas sus ideas. La base de toda comunicación es la creencia en la existencia de una verdad sustentada en la realidad, y en su búsqueda a través del diálogo. Si no existiese una verdad, o si ésta fuese inalcanzable, las relaciones se basarían en hipótesis de carácter pragmático; en donde, por fuerza, se daría preferencia a los intereses de unos sobre otros. “El que no quiera admitir que haya una ‘verdad’, un trascendental que asienta sobre una ‘realidad’ inagotable e irreducible la mera facticidad u objetividad científica, cae necesariamente en la incomunicación propia del individualismo voluntarista-nominalista”³³.

El tercer hábito necesario para una buena comunicación es el saber escuchar. “Comunicar implica escuchar. Y escuchar es algo más que oír, es aceptar a la otra persona tal como es, aunque no estemos de acuerdo con ella. Comunicar

30 Collado, F. (1990) p. 19.

31 Peters, T.; Waterman, R. (1984) p. 58. En la primera redacción de este trabajo, coincidíamos con la escuela de Palo Alto en que “todo comunica”. Sin embargo, si tomamos la comunicación como una realidad personal, y por ende libre, no puede sostenerse tan fácilmente dicha afirmación. Todo informa, dado el carácter de animal simbólico del hombre, todo puede ser interpretado... pero eso no supone que todo comunique, pues es necesaria la intención comunicativa.

32 Stein, E. (1998) p. 108.

33 Böhmler, A.: *Comunicación y Retórica* (online).

es, en cierto modo, escuchar³⁴. Una escucha que tenga en cuenta los hábitos anteriormente mencionados, buscará comprender la realidad del otro en su totalidad y singularidad.

Esto enlaza con el último hábito que reseñaremos aquí que es el de *empatía*. “La empatía es la calidad de la persona que cuenta con capacidades innatas o adquiridas de tener acceso a la intimidad³⁵ de otro; o de saber cómo acoger la intimidad que el otro me revela. “La empatía requiere el esfuerzo de *comprender* intelectual y emocionalmente los paradigmas del otro; es decir, sus marcos de referencia existenciales básicos. Para expresarlo gráficamente, debemos ponernos sus anteojos. Ello significa prescindir de los nuestros; vale decir, eliminar nuestra propensión a entender a los demás desde nuestros paradigmas³⁶”.

Contribución de la comunicación a la empresa

La visión comunitaria de la empresa se basa en la cohesión que exista entre sus miembros. No es sólo una unidad funcional, dependiente de la función que cada uno cumple dentro de la empresa y que lo obligan a relacionarse con los demás (al modo de las piezas de un mecanismo cuyas acciones son armonizadas por una dinámica mecánica).

Es una ilusión pensar que se puede sustentar una vida en común, que es lo que exige la vida empresarial, solamente a través del manual de funciones, reglamentos, normas, códigos. Aquella idea que pide dejar los problemas personales fuera de la empresa o la oficina, plantea un imposible. “Siempre que no se trate de fruslerías, es mejor hablar que callarse. De ello depende la cohesión de la sociedad. Y cuando se trata de una institución, de un grupo social más reducido como son las empresas, o la familia, la comunicación *ad intra* es imprescindible³⁷”.

La cohesión de la empresa depende de la calidad de comunicación interpersonal que se da en la empresa. Cohesión no es más que la unidad de los miembros que integran la empresa; es decir, que entre ellos no sólo existe un espacio común (trabajan en la misma empresa) sino que han logrado desarrollar un ámbito de encuentro. Es a este ámbito de encuentro al que hace referencia la empresa cada vez que se habla de una cultura empresarial. Muchas veces, las empresas no pueden plasmar su cultura más allá del papel, debido a que la incomunicación existente dentro de ellas hace imposible que se de una síntesis entre una cultura subjetiva (la de los trabajadores) y una cultura objetiva (la que propone la empresa) que dé como resultado una cultura empresarial real que integre a todos los trabajadores en todas sus actividades.

No puede haber acción integradora sin la constitución de un ámbito de encuentro. Por este motivo, la pura información, en la medida en que tiene un carácter funcional, corre el riesgo de establecer en la empresa lo que Leonardo Polo denomina *situación*. Es decir, un estado de cosas en la que las relaciones son establecidas en base al miedo y la mentira. “Un hombre definido por la *situación* vive en un régimen psicológico de miedo-pánico y ha interiorizado la mentira. No es el simple miedo a una medida despótica, sino algo más: me he hecho miedoso, me he acobardado, no me atrevo a nada. Pero no sólo yo, sino que el miedo se ha establecido en general³⁸”.

Una concepción así produce una empresa humanamente chata, pues sus miembros son incapaces de coincidir en torno a unos valores y objetivos comunes. Por lo tanto, la vida en común de la empresa ha de partir de la comunicación y no sólo de la información; y “los fundamentos de toda vida común humana son *confianza* y *consideración*³⁹. Ambos constituyen lo que se denomina el capital social. La confianza comporta seguridad en el otro. La consideración implica actuar pensando en los demás. No puede haber comunidad sin uno de estos dos elementos, y estos elementos suponen la comunicación interpersonal, el encuentro con el otro, para su desarrollo.

34 Fassbender Fossa, J. (1993) p. 86.

35 Llano, C. (2001) p. 194.

36 Llano, C. (2001) p. 195.

37 Polo, L.; Llano, C. (1997) p. 72.

38 Polo, L.; Llano, C. (1997) pp. 33-34.

39 Stein, E. (1998) p. 108.

Otra contribución de la comunicación interpersonal a la empresa es que, al constituir un ámbito de encuentro, facilita el logro de *acuerdos*. Ciertamente hemos hablado de la existencia de un espacio común; pero este espacio común no es suficiente para el desarrollo empresarial. “Conviene estar de acuerdo en lo fundamental; pero sería poco realista estimar que las convicciones comunes hacen innecesaria la discusión en los asuntos prácticos”⁴⁰. La empresa es algo dinámico y por lo tanto surgirá la necesidad de nuevos acuerdos; y será necesario un clima que facilite los acuerdos.

Esta facilidad en el logro de acuerdos es producto de la constitución de un ámbito de encuentro por parte de los actores de la comunicación, siempre y cuando este ámbito guarde una armonía con la cultura empresarial. Esto logra *identificación con la empresa* (valores y objetivos).

Por último, la tan buscada creatividad por parte de los trabajadores sólo es posible en un ambiente de relaciones interpersonales, donde al trabajador le sea permitido mostrar su intimidad (las ideas son parte de esa intimidad). No existen procesos que aseguren la creatividad sino solamente ambientes que la faciliten⁴¹.

En resumen, la comunicación interpersonal facilita la cohesión de la empresa, la instauración de una cultura empresarial, el aumento del capital social, el logro de acuerdos, la identificación de los trabajadores con la empresa y el desarrollo de los procesos creativos.

Comunicación de valores

El valor en tanto que mensaje va dirigido no solamente al intelecto, sino también a la voluntad y la afectividad. Puesto que no se trata únicamente de que sea conocido como valor, sino de despertar en la persona el deseo de realizarlo. Se trata pues de crear en la persona un cambio operativo. Pero no en el sentido de operación mecánica; es decir, de enseñarle un com-

portamiento que luego él tendrá que repetir (como cuando se le enseña a martillar a alguien). Lo que se busca es la instauración de una operación creativa o virtud.

Ahora bien, ¿cómo podemos comunicar estos valores? Parte de la respuesta es conocida, se sabe que los valores son, más que todo, cuestión de ejemplo. Sin embargo, esto debe materializarse, en las organizaciones, en estrategias que permitan una comunicación eficaz de los valores. A continuación, explicaremos grosso modo algunas estrategias que pueden desarrollarse para la implementación de valores en las organizaciones.

1. ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN DE SISTEMAS Y POLÍTICAS

Frecuentemente, las empresas que tratan de promocionar valores entre su personal, cometen la incoherencia de mantener -junto a su declaración de valores- unos sistemas y políticas que muchas veces son contrarios a sus valores y entorpecen el desarrollo axiológico. La incoherencia que pueda llegar a darse entre los sistemas y las políticas de una empresa y sus valores, pueden crear un clima que dificulte la vivencia y desarrollo de los valores dentro de la empresa. De allí que deban *reestructurarse los sistemas empresariales y redefinir las políticas de la empresa con el fin de armonizarla con los valores que la empresa ha asumido como suyos*.

2. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO ÉTICO

No es posible producir el cambio en una organización dirigiendo desde arriba, sino que debe promoverse el cambio desde dentro. Esto implica, además del involucramiento por parte de la gerencia, el lograr que los trabajadores también se involucren. Para esto, es necesario capitalizar el liderazgo natural en beneficio del cambio de valores. Se debe *aprovechar la condición de líderes que muchos trabajadores tienen casi de manera innata para darle impulso a la implantación de valores*.

Este liderazgo natural se caracteriza por una “*visión clara del espíritu*, que decididamente emprende altos objetivos; *pasión de corazón*, que vivamente se esfuerza y hace suya su profunda

40 Polo, L.; Llano, C. (1997) p. 97.

41 Vid. Peters, T.; Waterman, R. (1984) p. 124 y ss.

interioridad; *voluntad siempre dispuesta*, que inmediatamente se empeña en algo que ha conocido como digno de aspiración; *espíritu de grupo*, que aquello que para sí tiene como bueno a lo que aspirar o poseer, inmediatamente desea que llegue a los demás; y *poder de encanto sobre las almas*, que sin reservas a ella se entregan⁴².

3. ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE ÁMBITOS⁴³

Un ámbito es un elemento de la realidad que ha sido cargado de un nuevo sentido por la presencia de un sujeto que se relaciona con él. Este nuevo sentido es marcadamente axiológico, cargado de valor. La realidad laboral también puede convertirse en ámbito, en donde los trabajadores descubran los valores

4. ESTRATEGIA DEL CORREGIR

La corrección es quizá la forma más difícil de comunicar valores. De entrada a nadie le gusta corregir, pues esto supone adentrarse en el espacio íntimo del otro, y no siempre la reacción será positiva. Sin embargo, si el otro acepta la corrección, la corrección garantiza un éxito en el cambio del otro. Por lo tanto, al corregir hay que *hacerle ver al otro, en el momento y en la forma conveniente, un error que ha cometido y brindarle ayuda para reparar su error, de ser posible*.

Sólo corrigen los amigos, el que busca el bien del otro. Por ello, es necesario que, para poder establecer el hábito de corregir, exista una relación estrecha entre las personas que conforman la empresa, de lo contrario la corrección puede ser malinterpretada y su efecto sería contraproducente. No se trata de torturar al otro creándole un sentimiento de culpa, sino de lograr un cambio de actitud. Por eso, si las circunstancias lo permiten o pensando en hechos futuros, debe mostrársele al corregido las posibles soluciones al problema ocasionado.

Comunidades de práctica

Todas las estrategias que se han expuesto aquí, y todo lo sostenido hasta ahora, apuntan a convertir a la organización en una comunidad de práctica de valores, que asegure la correcta comunicación de estos. Pues “la educación de la personalidad no se puede hacer aisladamente, porque se encuentra íntimamente relacionada con cuestiones que implican el trato con otras personas y la integración en grupos de diverso tipo”⁴⁴.

Dentro de este tipo de comunidades se encuentra la familia, la escuela y la empresa. En ellas los valores se viven de tal forma que se pueden comunicar en el día a día. “Ello es así porque la virtud no puede aprenderse teórica sino vivencialmente, encarnada en la propia persona o en una persona tan próxima que hace las veces de la propia. En las comunidades de amistad, la virtud vivida parece que se vive entre todos, aunque sólo uno de momento sea el virtuoso. No solamente veo en el otro cómo vive esa virtud a la que aspiro, sino que su ejemplo me hace aspirar a ella”⁴⁵.

En otras palabras, solamente dentro de un ambiente de comunidad puede el hombre interiorizar el valor que, hasta ese momento se le ha presentado de modo objetivo: una ley, un ejemplo... Solamente en la medida en que esa ley o ese ejemplo acceden al mundo de la subjetividad; es decir, que se encarnan en un sujeto concreto (que divulga la ley o que vive ejemplarmente), el valor adquiere sentido para el hombre. Pero a la vez, las comunidades de práctica sirven de apoyo. Puesto que el trabajador se va encontrar en un ambiente donde su elección por la vivencia de un valor no resultará discordante con la cultura imperante. Esto exige, una visión de la organización como una verdadera comunidad de personas.

42 Stein, E. (1998) p. 60.

43 Utilizamos el término “ámbito” en el sentido que le da López Quintás.

44 Llano, A. (2002) p. 38.

45 Llano, C. (1997) p. 56.

BIBLIOGRAFÍA:

- ASPÍLLAGA PAZOS, Carmela (1994), *La Información en el Pensamiento de Juan Pablo II*,

Piura: Publicaciones Universidad de Piura.

- BOBADILLA RODRÍGUEZ, Francisco (2004), *La Comunicación Interpersonal en Buber*, Piura: [Promanuscrito].

- BÖHMLER, Andreas [Consulta: 13/3/04], *Comunicación y Retórica* [en línea] «<http://es.catholic.net/comunidades/articulo.phtml?ts=28&ca=475&te=1098&id=10514>».

- BUBER, Martín (1998), *Yo y Tú*, 3ra Ed., Madrid: Caparrós Editores.

- COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos (1991), *La Comunicación en las Organizaciones*, México: Ed. Trillas.

- EBNER, Ferdinand (1995), *Las Palabras y las Realidades Espirituales, fragmentos pneumatológicos*, Madrid: Caparrós Editores (Colección Esprit 17).

- FASSBENDER FOSSA, Jarrín Ursula (1993), *Las interrelaciones humanas, la comunicabilidad. Factor decisivo en la dinámica empresarial*, Piura: UDEP.

- FERNÁNDEZ SOTELO, José Luis Diego (1990), *La Comunicación en las Relaciones Humanas*, México: Ed. Trillas.

- FERREIRO, Pablo; ALCÁZAR, Manuel (2001), *Gobierno de Personas en la Empresa*, Piura: Ed. PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

- FUNDACIÓN DRUCKER (ed). (1999), *La Comunidad del Futuro*, Barcelona: Ed. Granica, S.A.

- HEIDEGGER, Martín (2001), *El ser y el tiempo*, México, Fondo de Cultura Económica.

- LLANO CIFUENTES, Alejandro (2002), *La Vida Lograda*, Barcelona: Ed. Ariel S.A.

- LLANO CIFUENTES, Carlos (1997), *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*, México DF: Fondo de Cultura Económica.

- LLANO CIFUENTES, Carlos (2000), *La Amistad en la Empresa*, México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Fondo de Cultura Económica.

- LUCAS MARÍN, Antonio (1997), *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

- MARCEL, Gabriel (1956), *El Mundo quebrado: pieza en cuatro actos*, Buenos Aires: Ediciones

Losange.

- MILLER G.A. (1967), «The link in communication system» *The Psychology of Communication, seven essays*, Baltimore, Pelican Books.

- MOUNIER, Emmanuel (1962), *El Personalismo*, 5ª edición, Buenos Aires: Editorial Universitaria.

- PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H. (1984), *En Busca de la Excelencia: Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, Bogotá: Editorial Norma, S.A.

- POLAINO LORENTE, Aquilino; MARTÍNEZ CANO, Pedro (1999), *La Comunicación en la Pareja: errores psicológicos más frecuentes*, Navarra: Ediciones Rialp, Instituto de Ciencias para la Familia.

- POLO, Leonardo (1993), *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, México: Universidad Panamericana y Publicaciones Cruz O., S.A.

- STEIN, Edith (1998), *Obras Selectas*, Burgos: Editorial Monte Carmelo, S.A.

- VELAZ, Iñaki [Consulta: 22/03/04], *Las Tres Etapas de la Comunicación Interna*, Cuadernos de Empresa y Humanismo N° 69 [en línea] «<http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/69°.pdf>».

- YARCE, Jorge (1971), *La Comunicación Personal: análisis de una teoría existencial de la intersubjetividad*, Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.