

A wide-angle photograph of a desert landscape. In the foreground, a light-colored, sandy path winds through a series of parallel, eroded ridges and gullies. The terrain is arid and rocky. In the background, a range of mountains is visible under a clear, pale blue sky. The overall scene is bright and open.

Un giro en la Comunicación

Mauricio Tolosa

La potencia del oasis

THOT

Sistema de textos, ejercicios e instrumentos para el aprendizaje de la comunicación.

Mauricio Tolosa es consultor internacional, creador y director del think tank Mayanadia y presidente de la Fundación de la Comunicología. Su labor profesional, en proyectos de gran escala en América Latina y Asia, y sus contribuciones vanguardistas al entrenamiento y la enseñanza de la comunicología han transformado la forma de pensar y realizar la comunicación. (e-mail: mtolosa@mayanadia.com)

Un giro en la Comunicación

La potencia del oasis

Mauricio Tolosa

Concepto editorial - Alicia Pedroso
Dirección de arte - Marisa Dutari
Texto y fotografías - Mauricio Tolosa
Producción gráfica - Adolfo González
Impresión - Ograma Impresores, Primera Edición 2007

© 2007 Mauricio Tolosa
© Mayanadia Ltda

Inscripción N° 167459
ISBN obra independiente: 978-956-8700-00-3
Registro de propiedad intelectual N° 167222

La comunicación está de moda. Hoy, la elección de un presidente, la ratificación de un tratado internacional, el fracaso de un gobierno, el éxito explosivo de una empresa, los conflictos entre padres e hijos, el diálogo para el desarrollo de un país, la distancia en la pareja, la implementación de reformas en el estado o la clasificación de un equipo de fútbol al Mundial, son considerados “problemas de comunicación”.

Esto tiene alguna justificación en el hecho que los procesos de comunicación atraviesan y constituyen todos los aspectos de la vida comunitaria, determinan el inicio, el camino y el logro de objetivos de las comunidades. Comprender cómo sucede la comunicación entre los seres humanos es esencial para resolver los llamados “problemas de comunicación” y diseñar intervenciones eficaces y transformadoras que faciliten a las personas y comunidades la realización de sus objetivos en armonía.

Una parte importante de mi experiencia como comunicólogo se ha desarrollado en la gestión de identidad, cambio y crisis, para gobiernos y grandes instituciones y empresas de América Latina. Una certeza surgida de esa experiencia, es que las soluciones comunicacionales profundas y estables no se logran fácilmente, ni se pueden implementar “desde afuera” de la organización, ni a través de folletos o avisos en televisión, ni de costosas campañas publicitarias o de lobby.

Las soluciones fructíferas y durables se logran creando comunidades, (apelando al significado más profundo de la comunicación), con una identidad y una cultura sintonizadas con los objetivos organizacionales. Esto requiere fortalecer y desarrollar las capacidades y habilidades comunicativas en las personas e instancias clave de la organización. Ellas, con sus sistemas de coordinaciones y sentido, constituyen el corazón que articula las diferentes comunidades en torno a un proyecto.

Desde la humildad de un practicante reflexivo, defino y propongo bordes y distinciones básicas del “dominio oasis” de la comunicación, que servirán de marco para determinar cuáles son las capacidades y habilidades y los sistemas más eficaces, que debemos desarrollar e implementar para lograr una comunicación efectiva.

Utilizo la palabra oasis, como metáfora de un territorio que ha sido recorrido y visitado por diferentes disciplinas que han dejado las marcas de sus conceptos, paradigmas y modelos: desde la ingeniería a la psicología, de la antropología a la semiótica, de la sociología a la biología. La interdisciplinariedad de los visitantes, se complejiza más al superponer una segunda capa de técnicas como la publicidad, el periodismo, las relaciones públicas o el cine. Por el oasis transitan científicos y artistas, estudiosos e ingeniosos, empresarios y poetas.

En ese multicolor mundo de la comunicación, en el Sur del Mundo, con un aroma a incienso, (retomando la caracterización de José Hormazábal en su artículo "Comunicología y Gestión Estratégica"), y ciencias cognitivas, hemos construido un enfoque particular, pragmático y creativo, recogiendo eclécticamente de los cuatro puntos cardinales, las numerosas ciencias y los múltiples oficios y prácticas. Este texto es una síntesis de mi observación participativa en este proceso, y articula algunas de las distinciones cardinales surgidas de la práctica, reflexión y aprendizaje del think tank Mayanadia.

Las fotografías corresponden a: Valle de la Luna, San Pedro de Atacama, Chile; Tenerías Dar Dbagh Chauara, Fez, Marruecos; Valle Sagrado, Cuzco, Perú; Centro de Convenciones y Exposiciones de Hong Kong; Kom Phong Plock, Siem Reap, Camboya; Shewadon Pagoda, Yangon, Myanmar; Malecón de Santo Domingo, República Dominicana.

Trilogía 1: distinguir, nombrar y validar 10
La Escuela de Santiago: La dimensión cognitiva 16

Trilogía 2: cabeza, corazón y cuerpo 22
Aroma a incienso, escuchar la comunidad 28

Trilogía 3: crear, preservar y destruir 34
Comunicar es primero 40



trilogía 1

trilogía 1

distinguir, nombrar, validar



En el año 92', participé en la creación y dirigí el primer programa de pos título en comunicación estratégica en América Latina, el Diplomado en Estrategias de Comunicación Internacional, en el ITAM de México. En esas clases surgió una de las primeras trilogías, quizás la más importante, en el intento de explicar los proceso de comunicación-aprendizaje: la de "Distinguir, Nombrar y Validar".

Esta metáfora simple y sencilla orienta la observación de la construcción del conocimiento a través de la evolución de las "palabras" que se entrelazan para formar los universos de posibilidades de una comunidad. Tomemos la palabra

comunicología como ejemplo. Resulta relativamente evidente realizar la distinción de que no es igual comunicar que explicar cómo nos comunicamos.

Luego, surge la necesidad de identificar “el proceso de explicar la comunicación” con una palabra distinta de “comunicar”. El nombre, aparece casi “naturalmente” de la asociación “comunicar y logos”: comunicología. La distinción ha sido nombrada. Sin embargo, validarla no es automático, ni obedece a la pura lógica. ¿Quiénes somos nosotros, qué autoridad tenemos para proponer un nombre y una distinción?

En este caso, es de gran utilidad que don Eulalio Ferrer, publicista, pensador y escritor, miembro de la Real Academia Española de la lengua, haya instalado, en 1992, la palabra comunicología en el Diccionario de la RAE, la autoridad suprema del lenguaje. La presencia de la palabra en el diccionario otorga el respaldo necesario al proceso cognitivo que diferencia “comunicar” de “explicar la comunicación”.

Las distinciones no son estáticas, y van evolucionando junto con la experiencia de la comunidad que las utiliza. En el caso de la comunicología, por ejemplo, en 1992 aparece en el diccionario de la RAE, como “f. Ciencia interdisciplinaria que estudia la comunicación en sus diferentes medios, técnicas y sistemas”, y, luego de la enmienda

de junio de 2004, como “f. Ciencia de carácter interdisciplinario que estudia los sistemas de comunicación humana y sus medios”. Se conserva el mismo nombre, pero se precisa el campo de la distinción a la “comunicación humana”. Conserva la validación que le confiere estar en el diccionario de la autoridad máxima de la lengua española.

Un médico distingue huesos, órganos, temperaturas, fluidos, síntomas, que le permiten tener una mejor representación del paciente, realizar una mejor intervención sanadora. Un mayor número de distinciones, más finas y precisas, mejoran las posibilidades de intervención del entorno. Por ejemplo, un jardinero que reconoce los tipos de tierra, la humedad, los brotes y tipos de crecimiento, podrá cuidar mucho mejor su jardín, aunque no tenga nombre para cada una de esas distinciones.

Más distinciones en el desarrollo de una actividad, más expandidas y validadas en una comunidad amplia, otorgarán más riqueza y valor al proceso y sus productos. Por ejemplo, el valor que alguien pueda atribuir a una pieza de jade, a una jugada de beisbol, a una alfombra persa, a una taza de café o al servicio en un restaurant, estará muy relacionado con la capacidad de esa persona de observar un mayor número de distinciones en cada uno de esos objetos o actividades.

Llegar a ser médico, tallador de jade o beisbolista, no depende exclusivamente de la voluntad de cada persona, sino de la interacción, la inmersión, la conversación y la práctica con la comunidad médica, de talladores o de beisbolistas. Una de las características de la comunidad global es que las posibilidades de realizar una identidad personal son cada vez más independientes del contexto inmediato y de origen.



dimensión

la escuela de santiago: la dimensión cognitiva



Las personas no nos hacemos solas, somos de manera determinante el resultado de nuestra comunicación con otras personas, de las comunidades que hemos ido integrando a lo largo de nuestras vidas, que nos han orientado a percibir determinados elementos, a expresar nuestras emociones de una forma particular, a desarrollar representaciones más o menos ricas de los mundos que habitamos.

Chile es un país pequeño, esto permite una fecunda promiscuidad creativa entre personas de distintas disciplinas –e incluso de algunos indisciplinados como yo-. Por ejemplo, un número significativo de personas hemos tenido el privilegio de interactuar, de manera relativamente sencilla, con protagonistas de la vanguardia del pensamiento cognitivo mundial, como Humberto Maturana y Francisco Varela.

Esta relación ha tenido un fuerte impacto entre quienes hemos desarrollado reflexión y práctica en ámbitos de las comunidades y las personas, y ha dado frutos importantes: Susana Bloch, en las emociones, Rafael Echeverría, en la ontología del lenguaje, Fernando Flores, en los sistemas y las organizaciones, Mónica Herrera en la educación y el aprendizaje, por nombrar sólo a algunos, que han materializado y concretado en sus respectivos dominios la fuerte influencia del nuevo paradigma cognitivo y biológico desarrollado por Maturana y Varela.

Tuve el privilegio de ser parte del Diplomado en Ecología Humana que dictó Humberto Maturana en 1997 en la Universidad de Chile. En esas entusiasmantes sesiones, el maestro encarnaba y presentaba con elegancia y claridad los conceptos que tan áridamente lanza en sus textos escritos. Con sus explicaciones y presentaciones, nos dejaba en un estado profundo de apertura y cuestionamiento frente a las certezas y la comprensión del mundo.

En la búsqueda de una mejor interpretación de los procesos de la comunicación, en ese seminario surgieron ideas, consolidé intuiciones, re articulé conceptos que influyeron profundamente en mi enfoque de la comunicología. Abandoné definitivamente el simple y encantador, pero totalmente insuficiente, modelo de los

aparatos telefónicos, de los estudios de ingeniería de la comunicación de los cuarenta, “emisor-mensaje-receptor” repetido en las escuelas de periodismo y comunicación como verdad sagrada, para pasar a vivir y comprender la comunicación como un proceso dinámico y constitutivo entre seres vivos.

Fue el fortalecimiento de la dimensión cognitiva de la comunicación. Explorando el concepto del observador y cómo vivimos el mundo posible de acuerdo a nuestro campo cognitivo, afirmamos que las personas constituyen el mundo que habitan en la interacción de los múltiples procesos comunicativos en los que participan a lo largo de sus vidas. El “mundo” en el que se mueve cada uno dependerá de las áreas que iluminen las múltiples acciones y conversaciones, directas o mediadas, en las que participe. Metafóricamente “somos lo que comunicamos”.

Desde esa misma vertiente, la distinción de las configuraciones neuronales como articulaciones del sistema nervioso “reflejo-creador” de interacciones con el entorno, abre un amplio campo de reflexión. Proyectado hacia los fenómenos comunicacionales, nos permite imaginar que una determinada configuración de representaciones, emociones y conductas define y posibilita una particular coordinación exitosa entre personas o comunidades, lo que podemos nombrar

como comunicación.

Por ejemplo, para comprar una quesadilla de flor de calabaza en un mercado de México, se necesita estar en el mercado con el dinero necesario, tener la confianza y entusiasmo para realizar la compra y haber por los menos escuchado hablar e identificar las quesadillas de flor de calabaza; por supuesto se necesita que alguien las sepa hacer, las haya hecho y las ofrezca en condiciones que inspiren ganas y confianza. Sólo si se da esa configuración de conductas, emociones y representaciones, en la comunidad de participantes, ocurrirá el “traspaso de la quesadilla”.

La comunicación es un proceso de interacciones, donde se modifican las creencias, emociones y conductas, que configuran el universo de actos posibles, individuales y en común, de los participantes. En esta aproximación a los procesos de comunicación, el sistema de productos y actos comunicativos adquiere una dimensión diferente, como un tejido simbólico, emotivo y biológico, que soporta las interacciones de la comunidad y la transformación continua de cada uno de los participantes del proceso.



trilogía 2

trilogía 2

cabeza, corazón y cuerpo



Era una tarde fría del otoño santiaguino, a fines de los noventa, después de hacer clases de Comunicación Estratégica en la Universidad Finis Terrae. Había quedado en encontrarme con una amiga viajera que había conocido años antes en una tarde lluviosa en Chiloé. Ella regresaba de una travesía por India, donde había participado en un encuentro de educadores con Sai Baba. Las distinciones relacionadas con el aprendizaje que le había escuchado al sabio hindú le habían llamado fuertemente la atención y me comentó, entre otras, la metáfora de las “3 Hs: head, heart and hand” (“Cabeza, corazón y mano”).

En esa época me obsesionaba salir del dualismo que habían instalado los revolucionarios descubrimientos sobre el cerebro izquierdo y cerebro derecho de algunos años antes. La caravana de los estudios del cerebro había transitado por el oasis de la comunicación, ampliando y validando enormemente la idea de

que la comunicación no era sólo razón, lógica y precisión, sino también emoción, imaginación e intuición, y que esto no era “malo”; que, incluso, teníamos una mitad completa del cerebro dedicada a esa función. Hoy, esto puede sonar hasta gracioso de tan esquemático, pero no era obvio cuando requeríamos pasar de la reflexión lineal cierta, (tan propia del estudio del teléfono), a una dimensión que por lo menos incorporara un confuso aspecto emotivo, creativo e incierto. La dualidad enriqueció, de manera sorprendente, el territorio del oasis.

Sin embargo, el dualismo comenzó rápidamente a adquirir la rigidez del modelo lineal anterior, y perdió con ello su capacidad de iluminar el territorio que había contribuido a desarrollar. Costaba incluir en ese modelo, la influencia de la biología de Maturana y Varela, con el cuerpo y el sistema nervioso como un sistema conocedor mucho más extenso que el cerebro, o las investigaciones de Susana Bloch, que describían las emociones como algo corporal y concreto.

En esa obsesión andaba, abierto y ávido de escuchar una respuesta o una explicación, cuando apareció la metáfora de las 3H's del aprendizaje de Sai Baba que resonó con claridad y certeza, rompiendo el falso dilema de racional o emotivo. En español, la proyección hacia el ámbito de la comunicación calzaba aún mejor “las 3Cs: cabeza,

corazón y cuerpo (en lugar de mano)”. Con eso se podía hacer una referencia amplia y de límites superpuestos a los distintos ámbitos que involucra la comunicación entre las personas.

Por supuesto que no queremos caer nuevamente en la simplificación rígida que a la larga impide avanzar en el camino del conocimiento. Cuando decimos “cabeza” hacemos referencia a un ámbito lingüístico, simbólico, de conceptos, ideas, representaciones y creencias; “corazón” por aquello relacionado con lo emotivo, los estados, las emociones, los climas y los sentimientos; y “cuerpo” por lo corporal, las conductas, los gestos y los sentidos. Se trata de una gran metáfora que invita a contemplar esas variables dentro del complejo fluir de la comunicación. Indudablemente un clima laboral o una emoción, también tienen elementos de “cabeza” y de “cuerpo”, así como una representación se tiñe de emociones y de percepciones.



aroma

aroma a incienso,
escuchar la comunidad



La escucha no depende sólo de un texto y un momento específicos, sino de la relación con el contexto que lo envuelve, que nos predispone a aceptar, recibir o juzgar una particular propuesta. Quizás escuché e incorporé las 3Hs de Sai Baba como posibilidad explicativa, no sólo porque era una respuesta práctica y simple a la pregunta de entonces, sino por mi apertura al contexto de origen, debido a la admiración y cariño que tengo por el pensamiento de Oriente. No sólo a su pensamiento: durante un par de años viví en Bangalore, me casé y formé una familia y entrañables amigos, trabajé con los niños explotados y trabajadores, en los suburbios de esa ciudad del Sur de India, que se transformaría en uno de los epicentros mundiales de las tecnologías de la información y la comunicación.

Vivir en una realidad cultural tan diferente de la occidental y de la latinoamericana, me permitió observar, casi como si fueran esquemas o ejemplos ilustrativos, los mecanismos de comunicación, que configuran la ocurrencia de determinadas conductas, y la "arbitrariedad" del tejido cultural-comunicativo que hace que las "cosas" sean de una manera y no de otra.

Así como Maturana me marcó en la comprensión de los seres humanos en su dimensión cognitiva biológica, la estancia en India, fue la manera de comprender,

“concretamente”, cómo las culturas pueden determinar hasta las acciones más “naturales” de una persona: comer, defecar, bañarse o dormir, y por supuesto las más sociales o colectivas, como celebrar, relacionarse con los mayores o con el o los dioses, etc. La emergencia de estas conductas era producto de una configuración traducida y reforzada por un complejo tramado de productos y actos de comunicación. Mirar mi mundo occidental y latino desde la cotidianidad de oriente, me hizo ver que todo puede ser distinto según el tejido comunicativo que creemos para envolvernos.

En el hinduismo, una cultura que ha evolucionado por más de 5000 años, muchos gestos cotidianos tienen sus reglas y normas bastante precisas: qué hacer y cuándo iniciar un viaje, cómo construir una casa cuidando proporciones y orientaciones, o las complejas secuencias relacionadas con los rituales de nacimiento, casamiento y muerte. Detrás de cada una de esas instrucciones, hay representaciones, mapas mentales, que han sido instalados en textos y conductas de generación en generación, por milenios. En otra escala, es lo que persigue el comunicólogo al diseñar sistemas de actos y productos de comunicación que modelan la cultura de un gobierno o una empresa, hacia la realización de una identidad propuesta.

También la presencia y valoración de las emociones, los estados de ánimo, son diferentes a los occidentales, en distintas situaciones. Sin duda, que cada individuo reacciona de una manera particular, pero la comunidad tiene un latido emocional que se ha ido configurando como aceptable, "normal", a lo largo de los siglos.

Otra de las diferencias importantes, entre India y Occidente, -que ofrece un enorme campo de observación para los comunicólogos- es pensar desde la comunidad o pensar desde el individuo. Esa macro representación permea los diferentes ámbitos de decisión y posición en el mundo, tiñendo la densidad del tejido comunicativo social y, con ello, determina las emociones, conductas y representaciones de cada persona y de las diferentes comunidades.

Por ejemplo, no es lo mismo la observación y evaluación del trabajo infantil, desde la lógica de una sociedad urbana y occidental, que habla del derecho del niño - individuo a la educación para "llegar ser lo que quiera" su elección, que, vivirlo desde la perspectiva de una comunidad de alfareros donde la manera de transformarse en alfarero, -o sea cumplir su destino en la vida-, es aprender-haciendo jarrones desde niño. En aquella, es el individuo que crea el mundo y la comunidad, en ésta, es la comunidad que crea la persona.

Para comprender los procesos comunicativos entre las personas y desarrollar mejores intervenciones, me parece relevante encontrar los elementos comunes de las diferentes situaciones comunicacionales independiente del tamaño o identidad de la comunidad observada. Vivir en la mega comunidad - civilización que determina los gestos cotidianos y “naturales” de las personas, me permitió aprender a observar cómo en comunidades acotadas, como gobiernos, empresas e instituciones, se construyen, de la misma manera, los hilos invisibles que se manifiestan en un tejido de productos y actos comunicacionales, que guían los actos más amplios y específicos de las personas.

Comunicándose las personas constituyen comunidades, donde fluyen y se afectan constantemente sus representaciones, emociones y percepciones, originándose nuevas posibilidades y extinguiéndose otras. El intercambio entre las personas de una comunidad se realiza mediante un denso tejido de productos y actos comunicacionales, en el que se entremezclan los hilos que establece cada una con otras comunidades diferentes.



trilogía 3

trilogía 3

crear, preservar y destruir



Las comunidades están en permanente movimiento. Al interior de una comunidad aparecen y desaparecen, continuamente, protagonistas, actos y productos, distinciones, creencias y valores. Ese proceso va modificando la manera de convivir y el espacio de posibilidades de esa comunidad y de las personas que la constituyen.

Imaginemos, por ejemplo, el universo comunicacional asociado a los esclavistas, las creencias sobre el ser humano, los prejuicios, las emociones, los derechos y deberes, los objetos y sus connotaciones, las leyes y reglas. Imaginémoslas, no en general, sino desde la perspectiva de las diferentes personas que constituían esa comunidad: el cazador, el traficante, el comerciante, el “amo y señor” de la tierra. Hoy, ese sistema es impensable. Pero hace no tanto tiempo era la cotidianidad de seres humanos biológicamente iguales a nosotros.

Esclavizar era posible porque había personas que creían que había categorías de seres humanos. Esas creencias y prácticas desaparecieron progresivamente. Podemos seguir la pista de esa evolución pasando por las leyes de abolición de la esclavitud, la muy posterior extinción de las conductas esclavistas y probablemente, sin demasiada dificultad, hay quien podría rastrear las huellas hasta nuestros días. Para que ese proceso sucediera, tuvieron que aparecer creencias cuestionadoras, valores diferentes, emociones y comportamientos alternativos, que fueron remplazando el paradigma dominante. Al mismo tiempo que aquellas ideas nacían y morían, otras se conservaban y mantenían, en una lenta alquimia de transformación de la comunidad.

Este mismo cambio acelerado, es observable en los gobiernos, las empresas, o las regiones sometidas a procesos de desarrollo rápido. Las comunidades están en permanente y complejo movimiento, se abren y entrelazan con tejidos de productos y actos de comunicación, diversos y extraños, provenientes de lugares y culturas distantes, ajenas y cuestionadoras.

El mundo del cambio lineal reconocía un antes y un después, un bueno y malo, un sí y un no, el "cambio" era un interruptor que se subía o bajaba según la voluntad

de una dirección todopoderosa. La trampa de la encandiladora concentración en el resultado ocultaba el desafío inevitable del camino para lograrlo.

Para anclar la observación de los procesos de cambio, como un movimiento permanente donde coexisten diferentes énfasis, tomaremos prestada otra metáfora de India. En el ciclo del hinduismo, existen tres dioses mayores, Brahma, el gran creador, Visnú, el preservador y Shiva, el destructor. Ellos se van alternando la supremacía, a la vez que cohabitan, en los distintos ciclos de la vida. La creación y la destrucción de Brahma y Shiva, son aspectos relativamente familiares, en la lógica occidental. Me parece muy atractiva la aparición de Visnú, enfatizando el aspecto de la preservación, de lo constante, que es donde mejor se puede leer la identidad de una comunidad.

Esta trilogía nos ayuda a romper la lógica del antes y el después, de la creación y destrucción, para incorporar efectivamente el reflejo de observar el proceso y cuidar aquello que debemos preservar en tiempos en que todo se mueve. La alquimia del cambio necesita trabajar con simultaneidad en los tres movimientos de creación, destrucción y preservación en la comunidad y orientarlos específicamente hacia el objetivo deseado.

Que todo fluye y está en movimiento es una constatación bastante antigua, aunque nuestra manera de vivir pareciera asumir el paradigma de lo inmutable y lo sólido. Complementar la consciencia del movimiento con la observación de la simultaneidad de los tres procesos da un poder nuevo a la mirada sobre el cambio, asegurando la identificación de aquellas representaciones, emociones y conductas que constituyen la identidad de la comunidad o las personas. Sólo de esa manera puedo preservar aquello que es indispensable, utilizarlo como base de transformación y resistencia a las dificultades propias del desequilibrio creativo de la destrucción.



comunicar

comunicar
es primero



Como decía al inicio de este texto, el propósito de mi práctica y reflexión de la comunicación, es apoyar y potenciar más eficazmente a comunidades y personas en el logro de sus propósitos y objetivos, en la realización de sus identidades.

En estas páginas he expuesto algunas distinciones básicas y trucos didácticos que ayudarán a una mejor comprensión de la comunicación a quién las manipule y practique. El sólo hecho de comprender mejor de qué hablamos cuando decimos ¡Hay que mejorar la comunicación! o ¡Aquí hay un problema de comunicación! o ¡Necesitamos una estrategia de comunicación! es un paso importante en el camino de resolver la tarea. Comprender cómo se comunican personas y comunidades nos conectará con mayor empatía con nuestro entorno, para evitar el efecto silla giratoria, es decir, dar vueltas muy rápido sobre sí mismo, pero tener la sensación de que es el mundo el que se está moviendo. Para quién quiere dirigir, o realizar cambios, más de

la mitad de la tarea es escuchar, construir la situación comunicacional, conectarse con el movimiento del escenario.

Todo proyecto, todo cambio, toda empresa o gobierno, comienza por la creación de una comunidad, cuyos miembros, por obligación, seducción, convicción u otra motivación, deciden emprender una tarea. A veces, la comunidad se constituye en torno a un objetivo especial, con personas que acarrean experiencias y pertenencias que les dan un enfoque y estilo comunes. La mayoría de las veces son personas que deben integrarse, comprenderse, desde experiencias muy diversas.

Comunicar, desde la perspectiva de la gestión de identidad, es constituir y gestionar la comunidad que se crea y evoluciona para realizar una misión, estar atento a los giros necesarios para reenfocar o cambiar. Esto implica, como hemos visto, identificar las representaciones, emociones y conductas específicas y necesarias para que ocurran las acciones que materializarán los planes y proyectos diseñados.

Planificación, trabajo en equipo, desarrollo de personas, relaciones mediales, comunicación estratégica, interna y externa, son herramientas para la movilización de la comunidad hacia un determinado propósito. La escucha permanente, la gestión de

identidad y cambio, la articulación del tejido de actos y productos comunicacionales que respaldan las interacciones estratégicas son aspectos fundamentales de una enfoque que integra sinérgicamente esas herramientas orientándolas al aseguramiento de los procesos y el logro de resultados.

Hay algo que late a lo largo de este texto, y no quisiera terminar estas líneas sin explicitarlo: los “problemas de comunicación” son demasiado importantes y fundamentales para dejarlos en manos de los equipos de comunicación tradicionales, que normalmente están al margen de las esferas de decisión estratégica y a los que se les exige una labor de difusión, muy distante de lo que hemos descrito aquí como comunicación.

Las habilidades y capacidades de comunicación deben estar instaladas transversalmente en los niveles directivos más centrales y decisivos. Es ahí donde debe estar la mayor capacidad de movilizar la comunidad hacia el logro de los objetivos estratégicos, es ahí donde debe gestionarse la identidad de la comunidad con los clientes y aliados. Una organización cuya dirección cuenta con habilidades comunicacionales sólidas e integradas puede sobrevivir a un mal equipo de comunicaciones; pero, no le servirá de nada tener un buen equipo en dicha

especialización si tiene un grupo de dirección confuso y sin capacidad de construir y orientar comunidades.

El oasis de de la comunicología tiene el desafío de consolidar su identidad permaneciendo abierto al tránsito de científicos, practicantes y expertos de territorios y horizontes diversos, que enriquecen la comprensión de la comunicación entre los seres humanos. Pero, sobre todo, debe ser hospitalario y generoso con las personas que tiene responsabilidades importantes de comunicación y liderazgo en una comunidad global dinámica y desafiante.

Beber en este oasis debe ser una práctica de la escucha como camino de conocimiento, un adiestramiento en la realización de los sueños y proyectos que proponemos, un ejercicio continuo del respeto y la empatía, un sistema de valoración de la diversidad como riqueza multiplicadora de las posibilidades, un compromiso de una manipulación ética y responsable del poder de comunicar.

Quienes deseen ahondar en la comunicología de la Escuela de Santiago, pueden explorar los textos de los siguientes autores. En ellos encontrarán conceptos e ideas relacionadas y complementarias para expandir y/o enfocarse en alguno de los aspectos específicos esbozados en estas páginas

Susana Bloch

- Biología del Emocionar y Alba Emoting , Bailando Juntos, Susana Bloch y Humberto Maturana; Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1996
 - Al Alba de las Emociones, Editorial Grijalbo, 2002
 - Alba Emoting. Bases Científicas del Emocionar, Editorial Universidad de Santiago, 2003
- web: www.albaemoting.cl

Rafael Echeverría

- Ontología del lenguaje, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1994
- El Búho De Minerva : Introducción a La Filosofía Moderna, JC Sáez Editor , 1997
- La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000

- Actos de lenguaje. Volumen I: LA ESCUCHA, JC Sáez Editor, 2007
web: www.newfieldconsulting.com

Fernando Flores

- Creando Organizaciones para el Futuro, Dolmen Ediciones S.A., Santiago de Chile, 1994.
- Ser en el Mundo, Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1996
- Inventando la Empresa del Siglo XXI , Dolmen-Granica, Chile, 1997
web: www.fernandoflores.cl

Humberto Maturana

- De máquinas y Seres Vivos, (con Francisco Varela), Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1972
- El Árbol del Conocimiento, (con Francisco Varela), Editorial Universitaria, Santiago de Chile 1984
- Emociones y Lenguaje en Educación y Política, Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1990
- El Sentido de lo Humano, Hachette Comunicaciones, 1991

- Desde la Biología a la Psicología, Editorial Synthesis, 1993
 - La Realidad ¿Objetiva o Construida?, Editorial Anthopos, 1996
 - Volumen I: Fundamentos Biológicos de la Realidad
 - Volumen II: Fundamentos Biológicos del Conocimiento
 - Objetividad: un argumento para obligar, Dolmen Editores, 1997
 - Transformación en la Convivencia, Dolmen Ediciones, 1999
- web: www.matriztica.org

Mauricio Tolosa

- Comunicología, de la aldea global a la comunidad global, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1999 (Reedición ampliada, Bravo y Allende Ediciones, Universidad UNIACC y Fundación de la Comunicología, 2006)
- web: www.fundacioncomunicologia.org

Francisco Varela

- De Maquinas y Seres Vivos, (con Humberto Maturana), Editorial Universitaria, 1972
- El árbol del conocimiento, (con Humberto Maturana), Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984

- Conocer: Las Ciencias Cognitivas, Editorial Gedisa, España, 1990
- De cuerpo presente, Editorial Gedisa, Barcelona 1992
- Etica y Acción, Dolmen Ediciones, 1995
- Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente, Editada con Jeremy Hayward; Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1997
- Dormir, Soñar, Morir. Nuevas conversaciones con el Dalai Lama, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1999
- El Fenómeno de la Vida, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 2000

Eduardo Yentzen


- Hacia Una Democracia Creativa, Editorial Universidad Bolivariana, 2007

Hay numerosos pensadores, consultores y activistas, de distintos ámbitos de las disciplinas del ser humano, vinculados directa o indirectamente a diferentes redes de la Escuela de Santiago, originada por Humberto Maturana y Francisco Varela.

Citar algunos tiene el riesgo de que los citados renieguen de la citación y quiénes no aparezcan, y se sientan parte, se molesten. Sin ánimo de generar un listado exhaustivo, asumo el riesgo de referir algunos nombres para aquellos lectores aficionados a las búsquedas en la web: Fernando Coddou, Cecilia Dockendorff, Antonio Elizalde, Mónica Herrera, José Hormazábal, Julio Olaya, Carlos Vignolo, Alex Visic, Luis Weinstein.

Agradecimientos

Muchas gracias a, Pablo de Buen, Josefina Díaz, Mayelín Enamorado, Francisca Escobar, Mónica Herrera, José Hormazábal, Andrea Ramírez, Sandra Rojas, Alex Visic, que tuvieron la paciencia y el cariño de escuchar o leer alguna versión de este texto, aportando sugerencias, preguntas y correcciones. Especialmente quisiera reconocer el consejo y ayuda de Marisa Dutari, Alicia Pedroso y Marcelo Romo, que guiaron estructuralmente esta publicación haciéndola sin duda mejor. Por supuesto, ninguno de ellos es responsable de mis insistencias.



Comunicar es crear comunidades humanas, potenciarlas, orientarlas, guiarlas a través de una articulación sinérgica de representaciones, emociones y conductas.

Pasar del papel al hecho, del plan a la acción, requiere movilizar comunidades y personas, sobre todo aquellas que articulan mayor poder: así se encarna el proyecto, se vive la estrategia.

La comunicación es demasiado importante para dejarla en manos de equipos que no forman parte del corazón institucional. Potenciar el conocimiento y liderazgo de quienes concentran las decisiones y el poder, es el camino más eficiente para mejorar la comunicación en las organizaciones.

TH●T ¡Crea el mundo!