



dixit

comunicación :: profesión :: conocimiento

LA COBERTURA SOCIAL DE LA PRENSA DIARIA EN URUGUAY

Análisis de contenido

CULTIVADOR DE PREGUNTAS DE COMUNICACIÓN

Entrevista a Raúl Fuentes Navarro

EL ARCA::

"El arca conserva el conocimiento" ("Diccionario de los símbolos" Jean Chevalier, Alain Gheerbrant). En esta sección se presentan estudios sobre comunicación realizados en nuestro medio.

RAPPORT::

Rapport significa empatía, concordancia; características vinculadas a la generación de un buen clima en la entrevista. Denomina el espacio dedicado al diálogo con un profesional de la comunicación.

SEÑAS::

Señas son rasgos característicos que permiten distinguir o identificar algo. Es la sección de reseñas sobre publicaciones, congresos y productos culturales.

EMPRENDEDORES::

Se llama emprendedor a la persona con iniciativa y capacidad para resolver situaciones complejas y nuevas. En la revista se presenta el perfil de dos emprendedores de la comunicación: uno en nuestro país, acá, y otro en la diáspora, allá.

ENFOQUE::

Se enfoca aquello que capta la atención para percibirlo con mayor nitidez. En esta sección se presenta un informe sobre un tema de interés para el campo profesional.

REFLEJOS::

Los reflejos muestran de forma clara determinado objeto o alguna de sus cualidades. Es el espacio dedicado a la fotografía de autor.

MATIZ::

Rasgo o tono de distinto colorido y expresión en las obras literarias. En la revista, es la sección destinada a notas con un especial punto de vista.

DESDE LA ACADEMIA::

El término academia está vinculado a diferentes modos de reunión, agrupación o al propio establecimiento que congrega a expertos de diferentes disciplinas. En la revista, es el espacio para conocer el pensamiento de investigadores y teóricos contemporáneos.

TRAMAS::

Forma en que se entrelazan los tejidos invisibles de los relatos. En la revista se presentan productos de ficción.



EL ARCA::

2-8 La cobertura social de la prensa diaria en Uruguay.
Por Victoria Gómez, Rosario Queirolo y Fernando Salas.

ENFOQUE::

9-15 *Coaching*: el trabajo de conversar. Por G. R. M.

MATIZ::

16-17 *Pilot rojo*. Por Virginia Becerra.



RAPPORT::

18-24 Cultivador de preguntas de comunicación. Entrevista a Raúl Fuentes Navarro. Por Graciela Rodríguez-Milhomens.

REFLEJOS::

25-27 Fotografía de Pablo La Rosa.

EMPRENDEDORES::

28-31 *acáallá*: Tania Tabárez "Siempre hay lugar para la dignidad de la persona y de la función". Por Betina Gersberg.



DESDE LA ACADEMIA::

32-36 El artefacto del relato. Conferencia de Nicole d'Almeida.
Por Mariangela Giaimo.

SEÑAS::

37 *seminarios*: Investigar en Comunicación. Una apuesta estratégica en la Universidad de la República.
Por Gabriel Kaplún.

TRAMAS::

38 La hermana.
Por Martín Natalevich.

dixit. Expresión latina que significa "lo dijo", "ha dicho".

Dirección

Mónica Arzuaga

Coordinación y producción

Carola Kweksilber

Edición

Graciela Rodríguez-Milhomens

Edición de fotografía

Pablo Porciúncula

Armado

Gabriela González Zubía

Corrección

Betina Gersberg

Comercialización

Betina Gersberg, Carola Kweksilber

Colaboraron en este número

Virginia Becerra, Serrana del Castillo, Mariangela Giaimo, Victoria Gómez, Gabriel Kaplún, Pablo La Rosa, Martín Natalevich, Rosario Queirolo, Fernando Salas.

Foto de tapa

Pablo Porciúncula

Contacto

dixit@ucu.edu.uy

Licenciatura en Comunicación Social

Universidad Católica del Uruguay

Avda. 8 de Octubre 2738 - Tel. 487 27 17
Montevideo - Uruguay

09 :: MAYO 2009

dixit es una publicación de distribución gratuita. Los contenidos pueden ser reproducidos citando la fuente correspondiente.

Revista registrada ante el MEC a los efectos del art. 4º de la Ley Nº 16.099.
dixit. Comunicación. Profesión. Conocimiento.
Nº de registro 2135/07, Tomo XV, Foja 47.
ISSN 1688 - 3497

Impreso y encuadernado en Mastergraf srl
Montevideo - Uruguay
Comisión del Papel 340.585 - Depósito legal
Edición amparada al Decreto 218/96



La COBERTURA SOCIAL de la prensa diaria en Uruguay

Por Victoria Gómez, Rosario Queirolo y Fernando Salas



¿Cómo debemos pensar lo social según los diarios uruguayos? ¿Con qué perspectiva? ¿Cuáles son los temas sociales que la prensa considera más relevantes? ¿Qué espacio les concede? ¿Con qué enfoque? ¿Quiénes son los protagonistas de las informaciones sociales? ¿Cuáles son las fuentes que consultan los diarios para problematizar los asuntos sociales? Estas preguntas importan, ya que la forma en que los temas son tratados por la prensa influye en cómo la opinión pública los percibe.

En este artículo presentamos las conclusiones de una investigación descriptiva, de carácter cuantitativo, sobre la cobertura de los temas sociales en la prensa montevideana. La misma fue desarrollada por un equipo de docentes y estudiantes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Montevideo, durante el primer semestre de 2008.

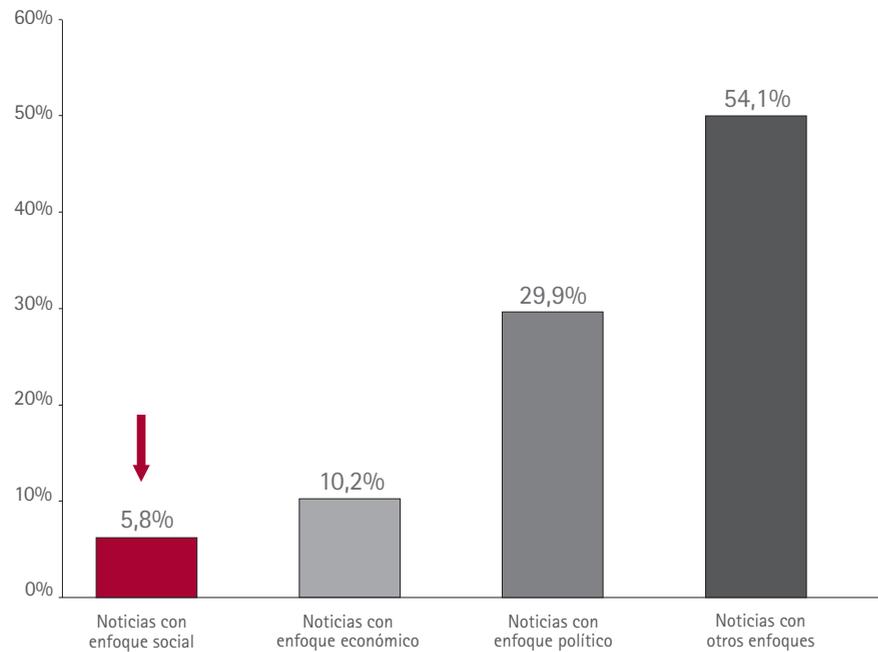
Un proyecto para analizar contenidos

La investigación comienza en 2007 con una experiencia piloto que tuvo como principal objetivo probar un código diseñado para el análisis de contenido en la prensa. Realizamos la prueba con todas las noticias de una edición de seis diarios uruguayos: *El País*, *El Observador*, *La República*, *Últimas Noticias*, *La Diaria* y *Plan B*. Los resultados de esta primera etapa indicaron la existencia de una fagocitación política de la información social, ya que ésta era analizada mayoritariamente desde una perspectiva política. Por tratarse del análisis de solo una edición de cada diario consideramos estos resultados como preliminares.

Durante el año 2008 comenzamos una segunda etapa de la investigación en la cual depuramos el código y extendimos el análisis a dos semanas de cobertura, del 3 al 16 de marzo de 2008, en los cinco diarios nacionales más importantes: *El País*, *El Observador*, *La República*, *Últimas Noticias* y *La Diaria* (no pudo incluirse *Plan B* porque dejó de editarse). La técnica que utilizamos fue el análisis cuantitativo del contenido de las

En la foto, Tabaré Vázquez, a los pocos días de haber sido elegido presidente, al salir de una reunión con el entonces presidente Jorge Batlle (Montevideo, 2004).

Gráfico 1. Enfoque de la información (sobre el total de notas de prensa)



Victoria Gómez, Rosario Queirolo y Fernando Salas::

Son profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Montevideo, y quienes estuvieron a cargo de la investigación que resume este artículo.

Florencia Amaro, Paula Barquet, Natalie Cuckerman, Hugo Hernández, Marianela Lugano y Gabriel Pastor::

Son estudiantes del último año de la Licenciatura en Comunicación en la misma Universidad, y trabajaron como asistentes de investigación.

7.689 informaciones publicadas durante las dos semanas estudiadas.

En la investigación realizada nos interesaba distinguir del total de informaciones aquellas que fueron abordadas con un enfoque social, y no con un enfoque político, económico o deportivo, entre otros posibles. Consideramos que una información tiene enfoque social cuando:

- Se ubica en la sección de temas sociales, que en ocasiones es una sección exclusiva para ello y en otras es una sección híbrida donde también se presentan informaciones económicas y/o políticas.

- Cumple dos o más de los siguientes criterios: a) incluye causas o consecuencias sociales; b) se refiere a grupos, categorías, redes, instituciones o estructuras sociales; c) describe el contexto social o utiliza indicadores sociales.

Los temas sociales en la agenda de la prensa

Hay una importante presencia de informaciones sobre temas sociales en la prensa (30,9% del total de infor-

maciones), que es superior al total de informaciones sobre temas específicamente políticos (20,5%) o económicos (12,9%), aunque inferior al total de informaciones de deportes y espectáculos (37,5% de las informaciones).

Si bien la cantidad de informaciones sobre temas sociales es alta, solo una pequeña porción de éstas son analizadas con un enfoque social (5,8% del total de informaciones de la prensa; Gráfico 1).

La utilización del enfoque social es menor a la de otros enfoques, como el político (29,9% de las informaciones) o el económico (10,2% de las informaciones). Sin embargo, las informaciones que son tratadas con enfoque social son jerarquizadas y obtienen puntajes altos en otros indicadores que miden su importancia. Así, estas informaciones tienen una fuerte presencia en la portada (22,6% de las notas en portada), mayor que la que presentan los temas con enfoque político (18,4%), económico (18,4%), deportivo (20,3%), policial (10%) o de espectáculos (10,3%). A su vez, las informaciones con enfoque social suelen ser más extensas que las restantes: el 43,5% de las infor-



ciones sociales son abordadas en media página o más, frente al 28,2% de la totalidad de informaciones. Finalmente, un 14,9% de las informaciones con enfoque social se desarrollan en una página o más, frente al 9,4% del total de informaciones.

En términos de género periodístico, para la cobertura de lo social se utiliza más el reportaje, lo que implica que es abordado de manera más profunda. Este género se utiliza en un 15,1% de las informaciones sociales, frente a solo un 5,3% del total de informaciones. También se aprecia una mayor presencia de los temas sociales en géneros de opinión, salvo en los editoriales.

Por último, el porcentaje de informaciones sociales es constante entre lunes y sábados, y aumenta de manera importante los días domingos.

Calidad de la cobertura social

Otra alternativa para revisar cómo la prensa jerarquiza los distintos temas es analizar la calidad del tratamiento de las informaciones. En el caso de nuestra investigación, los indicadores de calidad considerados fueron la presencia de un enfoque explicativo —con análisis de causas o consecuencias sociales de los hechos relatados—, la utilización de indicadores sociales, el uso de información de primera mano, así como el número de fuentes consultadas.

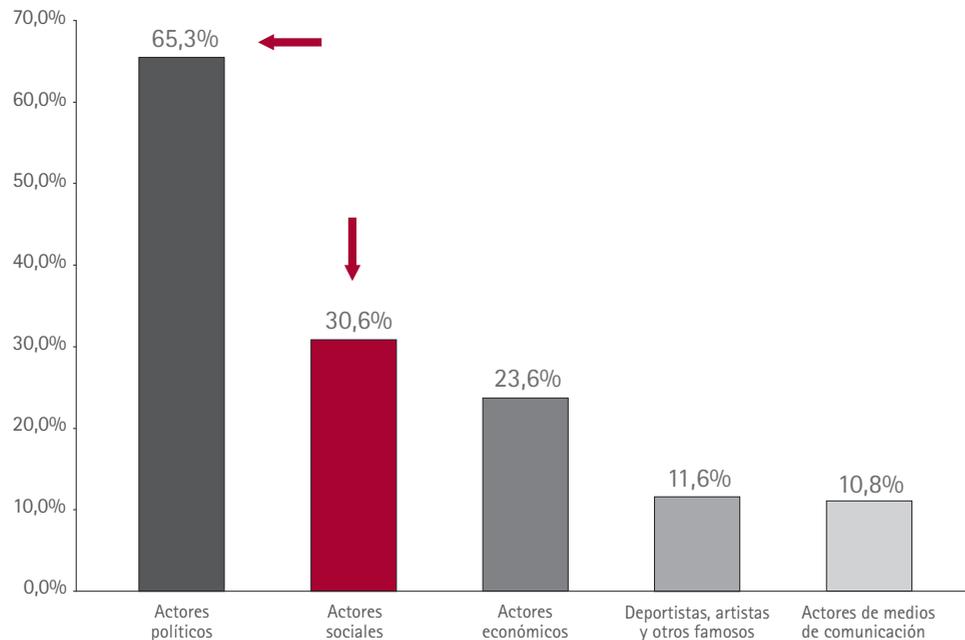
El 22% de las informaciones sobre temas sociales explora causas o consecuencias sociales, y un porcentaje menor, solo el 6,9% de estas informaciones, utiliza indicadores. El promedio de fuentes consultadas en la construcción de una información sobre temas sociales se encuentra ligeramente por encima de 1 (1,3); y la



Estudiante del Plan Piloto de Alfabetización del Ministerio de Desarrollo Social (Mides) e integrante de la cooperativa Juan Cacharpa (Montevideo, 2007).

Fotos P. P.

Gráfico 2. Principales actores en las notas sobre temas sociales
(los porcentajes no suman 100 porque algunas noticias presentan más de un actor diferente)



información de primera mano es empleada solo en el 27% de las coberturas de temas sociales. Es posible concluir, entonces, que hay mucho para mejorar en este terreno.

Actores y fuentes de la información periodística

Los actores con mayor presencia en las notas sociales son los políticos, seguidos, bastante más atrás, por los actores sociales (Gráfico 2). La presencia fluctúa entre la posibilidad de aparecer en la mitad de las informaciones (actores políticos) hasta una presencia en 1 de cada 5 informaciones (actores económicos). En particular, hay actores –tanto políticos como sociales– virtualmente inexistentes en la prensa: los integrantes de las instituciones de salud y de los organismos de contralor gubernamentales, de las instituciones educativas no gubernamentales, de las organizaciones de base, de las fundaciones y de las instituciones de salud no gubernamentales, entre otros.

Los políticos son las fuentes más consultadas, ya que 1 de cada 4 informaciones periodísticas presenta fuentes precedentes del mundo político. En el segundo lugar de las fuentes más consultadas se ubican otros

medios de comunicación y agencias de noticias. En tercer lugar, los actores sociales, mientras que aparecen menos frecuentemente como fuentes los actores del mercado, los artistas, los deportistas y otros famosos. Si se desagrupan estos actores, aparecen más claramente organizaciones que no encuentran el camino hacia los medios en calidad de fuentes, ya que lo logran en menos de 1 de cada 100 informaciones sociales. Se trata de instituciones educativas y de salud gubernamentales y no gubernamentales, organismos de contralor, instituciones religiosas, movimientos sociales, organizaciones profesionales, fundaciones y organizaciones de base, entre otras.

Los mayores generadores de informaciones para la prensa diaria son los políticos, seguidos de los artistas, los deportistas y los famosos. En forma conjunta, estos actores generan el 60% de las informaciones, mientras que los actores sociales generan el 21% y los del mercado aportan el 11%.

En más de la mitad de las informaciones, los actores sociales, económicos y políticos son presentados como actores, pero no como fuentes. Esta situación es más

Gráfico 3. Fuentes de información en las notas sobre temas sociales (sobre el total de notas sociales)

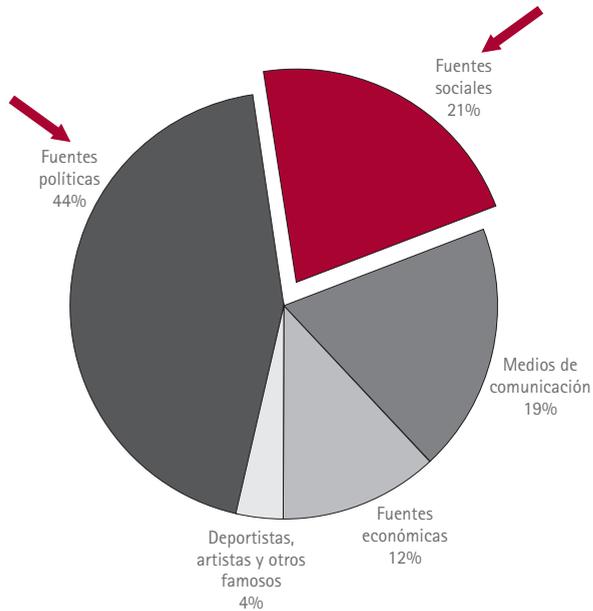
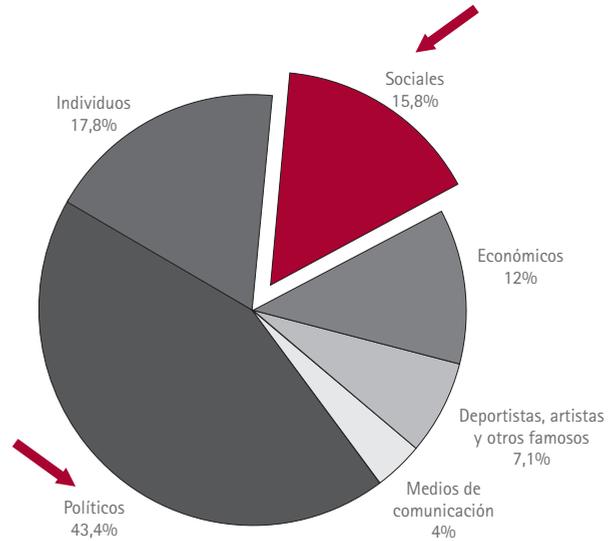


Gráfico 4. Generadores de información en las notas sobre temas sociales (sobre el total de notas sociales)



frecuente para los actores sociales, ya que 7 de cada 10 informaciones que los mencionan no los consultan. Con los actores políticos es menos frecuente, ya que 5 de cada 10 informaciones en que los mencionan no los consultan.

La fagocitación política de los temas sociales

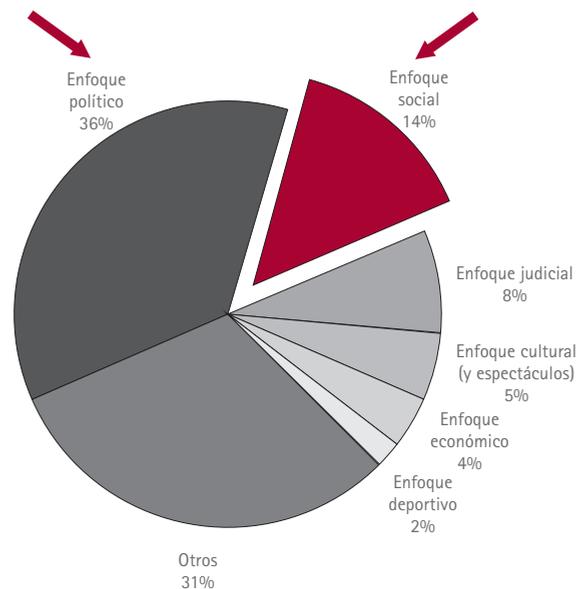
La hipótesis de nuestra investigación es que existe una fagocitación política de los asuntos sociales en la prensa diaria montevideana. La fagocitación tiene lugar cuando la información, el debate y la solución de diversos problemas en los campos sociales son analizados no desde un enfoque social, sino desde una perspectiva diferente, que en el caso uruguayo es fundamentalmente la política.

Para verificar la hipótesis recurrimos a cuatro indicadores:

1) Comparación entre el número de actores políticos y actores sociales mencionados en las informaciones sobre temas sociales.

2) Comparación entre el número de fuentes políticas y fuentes sociales consultadas en la cobertura de los temas sociales.

Gráfico 5. Enfoque de la información sobre temas sociales (sobre el total de notas sobre temas sociales)



1::
G. O'Donnell: "¿Democracias delegativas?", en *Cuadernos del CLAEH*, N°61, Segunda Serie, Año 17, Montevideo, 1992.

2::
L. Diamond: "Repensar la sociedad civil", en *Journal of Democracy*, n° 5, 1994, p. 2.

3) Comparación entre el número de informaciones sobre temas sociales generadas por actores políticos y por actores sociales.

4) Comparación entre el número de informaciones sobre temas sociales cubiertas con un enfoque político y con un enfoque social.

La evidencia analizada nos permitió verificar la hipótesis de la fagocitación política de los temas sociales, ya que en estos temas:

- Se mencionan más actores políticos que sociales. Los políticos están presentes en 2 de cada 3 informaciones mientras que los sociales en 1 de cada 3.

- Se consultan más fuentes políticas que sociales. El 44,4% de las fuentes consultadas son políticas, frente a un 20,8% de fuentes sociales (Gráfico 3).

- Las informaciones nacen fundamentalmente de las acciones o declaraciones de actores políticos: los políticos generan el 43,4% de las informaciones, mientras que los actores sociales solo el 15,8% (Gráfico 4).

- Las informaciones son cubiertas mayoritariamente con un enfoque político. El 36% de las informaciones sobre temas sociales es cubierto con un enfoque político, frente a un 14% con un enfoque social (Gráfico 5).

En resumen, en el total de informaciones sociales las que tienen un enfoque político representan el doble que las que tienen un enfoque social. Hay, además, el doble de actores y fuentes políticas que de actores y fuentes sociales, y el triple de informaciones generadas por actores políticos respecto a las generadas por actores sociales.

Consideraciones finales

La hipótesis que la investigación piloto nos permitió formular, obtuvo sustento empírico en esta segunda etapa. La subrepresentación de la cobertura con enfoque social –que en aquella oportunidad correspondió a un

7,5% de informaciones sociales del total– es incluso más acentuada cuando se amplía el relevamiento a dos semanas de actividad periodística: 5,8% en este caso.

Si bien los temas sociales tienen una presencia importante, no se los analiza con un enfoque social, esto es, no se consideran causas o consecuencias sociales, actores o estructuras sociales, indicadores o información de contexto social. El enfoque que desplaza al social en la cobertura de los temas sociales es el político. Así, la cobertura de los temas sociales se hiperpolitiza y se centra en los cambios del ajedrez político, las opiniones de los actores políticos y sus estrategias, mientras que no están presentes de igual modo la sustancia de los problemas sociales, sus indicadores ni la indagación de las causas y consecuencias.

Sin perder de vista que la democracia representativa supone que "el pueblo" delega en sus representantes políticos las decisiones que asume el país, y muchas veces el debate que ello conlleva, recientemente se ha fortalecido el consenso sobre la insuficiencia de los controles horizontales entre los poderes del Estado, como indican estudios como el de Guillermo O'Donnell.¹

El ciudadano, a través de la sociedad civil, debería ser capaz de promover, debatir y brindar soluciones a temas sociales que le atañen. Esta es la perspectiva de corrientes periodísticas como el Public Journalism estadounidense de los años noventa. Una cobertura de lo social que presta atención a su complejidad y a sus protagonistas sociales –además de los políticos–, contribuye a aumentar la transparencia, así como a mejorar la gestión gubernamental y la salud de la democracia.

Recordemos, con Larry Diamond, que "una vigorosa sociedad civil difunde una información considerable, ayudando así a los ciudadanos en el logro y la defensa colectiva de sus intereses y valores. Las organizaciones independientes pueden también dar a los ciudadanos información importante sobre las actividades del gobierno, que no depende de lo que el gobierno dice que está haciendo".² ■■



Coaching: el trabajo de conversar

Por G. R. M.

1::
R. Echeverría: *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Buenos Aires, 2000, p. 71.

2::
J. L. Austin: *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona, 1982.

¿Cómo incide en la productividad de un directivo su capacidad para escuchar? ¿Qué puede esperarse de un equipo de trabajo cuyos integrantes tienen dificultades para pedir o que, cuando lo hacen, son poco efectivos? ¿Qué consecuencias puede tener para una empresa un dueño que promete y no cumple? La comunicación organizacional, además de sus posibilidades para mejorar los sistemas de trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones, los sistemas o los medios, tiene mucho para decir sobre las conversaciones de las organizaciones. ¿Qué hacen las personas cuando conversan en su ámbito laboral? ¿Qué hacen cuando conversan con clientes, proveedores o competencia? ¿Prometen, juzgan, evalúan? En el espacio de las conversaciones organizacionales, el *coaching* se ha posicionado como una herramienta importante para muchos empresarios. Este artículo recupera sus principales características y las reflexiones de especialistas de Uruguay, Argentina y Chile.

El trabajador del conocimiento

Las empresas de hoy, a diferencia de las del siglo pasado, no se componen mayoritariamente de trabajadores manuales, sino de “trabajadores del conocimiento”. Ríos de tinta han corrido en la búsqueda por definirlos, aunque algunos autores plantean que estas definiciones no han logrado explicitar su característica más fundamental: los trabajadores del conocimiento conversan y con sus conversaciones hacen cosas. Desde esta visión, es un error valorar únicamente la formación académica o la experiencia laboral: hay que reconocer a los nuevos trabajadores como “agentes conversacionales”. El cómo conversamos ha pasado a ocupar un lugar central, tanto para quienes consideran el trabajo un espacio de realiza-

ción humana, como para quienes lo miran únicamente desde el punto de vista de la productividad: la persona que desarrolle sus competencias conversacionales trabajará mejor.

Uno de los estudiosos más importantes de la organización basada en el trabajo manual fue Frederick Taylor. En su propuesta teórica y metodológica conocida como “Administración Científica del Trabajo”, este autor desagregó el trabajo en tiempos y movimientos, lo que implicó una revolución en la manera en que se pensaban y se gestionaban las organizaciones. Varios estudios de las organizaciones actuales sostienen que, en la organización basada en el conocimiento, es posible desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales. “Esta es una operación de la mayor importancia, pues en ella encuentro la clave para incidir precisamente en la productividad del trabajador denominado no manual”.¹ Rafael Echeverría, uno de los autores más prolíficos sobre estos temas en América Latina, señala que se puede distinguir en cualquier conversación tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Y que cada subdominio puede trabajarse, pulirse y mejorarse.

En el subdominio del lenguaje, ¿quién puede dudar de la importancia que tiene la capacidad de escucha de un directivo, de un jefe de proyecto, de un vendedor? Escuchar es una capacidad que efectivamente incide en la productividad de personas y organizaciones. Ya a mediados del siglo pasado, el filósofo del lenguaje inglés John L. Austin propuso la teoría de los actos del habla, la cual se detalla en el libro *Cómo hacer cosas con palabras*.² En aquellos tiempos surgió la crítica al estudio del lenguaje únicamente como herramienta para nombrar y describir el mundo: la filosofía del lenguaje de las primeras décadas del siglo XX planteó

que el lenguaje permite hacer cosas en el mundo, no solamente nombrarlo. Austin, particularmente, distinguió entre enunciados constataivos –en pocas palabras, aquellos con los que describimos el mundo–, y enunciados performativos –aquellos con los que realizamos una acción. El ejemplo más clásico de un enunciado performativo es decir “Yo te prometo”: en el momento en que se enuncia, se realiza la acción concreta.

Otro autor latinoamericano que ha hecho explícita la importancia del lenguaje en las organizaciones es Fernando Flores, quien ha trabajado de manera particular sobre lo que significa prometer. “Cuando decimos ‘Le prometo...’ estamos diciendo que llevaremos a cabo una acción para alguien en el futuro. Antes de hablar, la promesa no existe. En el momento de hablar, simultáneamente, generamos la promesa y el momento futuro en el cual las acciones serán realizadas (...) Prometer es un fenómeno social. Cuando hacemos promesas, coordinamos acciones con otras personas. Esto abre nuevas posibilidades para nosotros en la vida. De hecho, la mayor parte de lo que hacemos en la vida es producto de nuestra capacidad de coordinar acciones con otros. No podríamos producir esto solos. Nuestra capacidad de coordinar acciones con otros depende de nuestra capacidad de hacer promesas”.³ Este y otros planteamientos ponen sobre la mesa que si podemos hacer cosas con el lenguaje, entonces “el lenguaje no es inocente. Las palabras que utilizamos no dan lo mismo. Ellas tienen consecuencias. Abren y cierran posibilidades”.⁴

¿Qué cabe esperar de un empleado que tiene dificultades para pedir? ¿O que, cuando pide, lo hace en forma poco efectiva? ¿Qué consecuencias puede tener eso en su equipo de trabajo? Echeverría señala que, más allá de sus conocimientos, la persona que no desarrolle las competencias de escuchar, de saber pedir, de fundar

sus juicios o de cumplir sus promesas en el trabajo, verá comprometidos sus resultados.

De igual manera que en el lenguaje, se han estudiado las dimensiones de la emocionalidad y de la corporalidad, y estos estudios han sido fundamentales para la comprensión de las organizaciones del conocimiento y sus trabajadores.

Coaching: qué es y qué no es

Podemos encontrar algunos orígenes del concepto de lo que ahora se denomina *coaching* en el arte de la mayéutica de la antigua Grecia: el maestro que preguntaba a sus discípulos, con el objetivo de que encontrarán por sí mismos las respuestas. También se pueden encontrar, más cerca en el tiempo, orígenes en el deporte. Así como los atletas se colocan en manos de un *coach* (entrenador) para mejorar su desempeño, en el mundo de las organizaciones ha surgido esta figura para trabajar con directivos, gerentes y equipos.

Si bien puede confundirse con “motivar”, la noción del *coaching* va más allá: “se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no son lineales ni homogéneas, sino discontinuas. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer”.⁵

De acuerdo con Echeverría, creador del “*coaching* ontológico”, las empresas han mirado con expectativas el ámbito deportivo y durante algún tiempo buscaron “un trasplante casi directo de la experiencia de *coaching*”, el cual no funcionó tan directamente como esperaban. Más allá de lo anecdótico, es importante rescatar que en el ámbito empresarial “hay

3::
F. Flores: “Promesas, confianza e identidad pública”, p. 2, disponible en: <www.fernandoflores.cl>
4::
R. Echeverría: o. cit., pp. 69.
5::
Id. ant.

desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño”.⁶ Es en momentos como éste cuando el *coaching* se dibuja como una posibilidad y el *coach* como un actor importante.

El *coaching* aparece, muchas veces, como una consecuencia natural de la consultoría organizacional. Esta es la perspectiva de Mauricio Tolosa, consultor chileno y estudioso de la comunicología, quien señala: “Como parte de la consultoría en comunicación, siempre hacemos *coaching*, es decir, trabajamos con los líderes de las organizaciones –directivos, presidentes, ministros o gerentes– en el fortalecimiento de sus habilidades de comprensión de la comunicación”. Tolosa identifica dos grandes vertientes del *coaching* en la región: por una parte, “la vertiente del *coach* como el *anticoach*, es decir, el que intenta imponer su visión de las cosas, que no potencia, sino que absorbe las energías de quien podría potenciar”. Por otra parte, señala, “hay una vertiente más receptiva, que busca potenciar la identidad del “coacheado” (o “*coachee*”).

Estas dos vertientes tienen correlación con dos maneras de hacer consultoría: “Hay consultores que llegan a la organización con la estrategia ya hecha y hay consultores que llegan a escuchar y a potenciar la identidad organizacional. En el caso del *coaching* es mucho más fuerte porque se trata de una herramienta

más íntima, donde se establece un espacio de mayor confianza”, señala el consultor chileno.

Por aquí se puede encontrar uno de los hilos más delicados del ejercicio del *coaching* en las organizaciones: “no hay un control ético ni de formación para el ejercicio del *coaching*, señala Mauricio Tolosa, porque las tendencias son tantas como las que se declaren”. Así, el concepto puede describir casi cualquier cosa, lo cual es fácilmente constatable al buscar bibliografía sobre el tema y, mucho más constatable aún, al ingresar a un buscador de internet y escribir “*coaching*” y “organización”.

Desde el mundo de la práctica profesional, el *coaching* es identificado como una herramienta para el desarrollo de personas y equipos. Es la visión de Gisela Durán, contadora y gerente de *Human Capital* de Price Waterhouse Cooper, y de Laura Abellá, psicóloga y supervisora de Consultoría en Recursos Humanos y *Advisory* de la misma empresa. De acuerdo con estas especialistas uruguayas, el *coaching* permite desarrollar algunas competencias requeridas por el mercado de trabajo, como “la proactividad, la capacidad de reflexión y análisis, el aprender a compartir ideas y conocimientos o el saber dar retroalimentación”. Ellas señalan que “si bien puede llegar a impresionar como un proceso individualista, es solo por una lectura superficial de la herramienta porque el *coaching* es un proceso que requiere al ‘otro’ como interlocutor, con base en una relación de confianza y otros valores a cultivar”.

Para Héctor Chaskielberg, *coach* argentino, docente en varias universidades de Buenos Aires y particularmente interesado en las relaciones de trabajo y en el aprendizaje organizacional, “el *coaching* permite aprender nuevas maneras de pensar, de relacionarse y de actuar; generar interpretaciones potentes, ajusta-



das, con sentido histórico y trascendente; lograr resultados que no se están pudiendo obtener; disponer de posibilidades y acciones novedosas y efectivas; establecer relaciones armoniosas para bien-estar; disolver, resolver y atravesar “problemas”; y crear y transformarse con base en el compromiso y la responsabilidad”. En una línea parecida, Gustavo Rey, docente de comunicación de la Universidad Católica del Uruguay y facilitador que se ha dedicado al trabajo del *coaching* en diferentes organizaciones, dice que “uno de los grandes aportes [de esta herramienta] es

ayudarnos a comprender nuestra manera de comunicarnos con los demás e incluso la de relacionarnos con nosotros mismos”.

Por su parte, Pablo Isakson, psicólogo chileno que forma parte del equipo de Desarrollo de Habilidades Directivas de la Universidad Alberto Hurtado de Chile, considera que, entre otras cosas, “el *coaching* puede ser útil en problemas relacionados con la percepción que tiene la persona sobre sus recursos, competencias y debilidades, que guardan relación con las perspecti-

Ilustraciones de
Serrana del Castillo

7::
M. Cook: *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta en su fuerza laboral*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2000, p. 16.

vas personales respecto de su desempeño, actitud, atribuciones de significado y/o visión que tiene de sí mismo en la organización. También puede ser útil en el caso de la necesidad de ajustar la brecha entre lo que la organización espera y lo que está detectando o recibiendo de una persona o grupo en particular de la organización”.

Pero el *coaching* no sirve para todo. Quienes se dedican a esta actividad señalan que un riesgo muy importante es tomarlo como un espacio terapéutico: “el *coaching* no atiende patologías del ámbito de la psicología o de la psiquiatría”, señala Mónica Izaguirre, licenciada en Comunicación Social y magíster en Educación de la Universidad Católica del Uruguay, quien ha desarrollado esta actividad. Tampoco es un espacio para que el *coach* indique qué se debe hacer, cómo ni cuándo: “el *coaching* no tiene el objetivo de dar mandatos o directrices, sino que orienta y hace reflexionar”, plantean Abela y Durán.

Como en muchos otros espacios de la consultoría en comunicación organizacional, en el *coaching* no deben buscarse recetas para la resolución mágica de los problemas. Dice Gustavo Rey que “por más que el cliente quiera ver los cambios de forma inmediata, hay que puntualizar que muchas veces los tiempos del entrenamiento no coinciden con las expectativas de quien lo solicita”. Además, cada persona aprende de diferente manera, por lo que todo proceso de *coaching* tiene que “buscar lo mejor de cada opción, cada modelo y cada persona”.

Finalmente, “el *coaching* no sirve para cambiar la actitud de una persona pasando por alto sus motivaciones y necesidades. Si la persona no se percibe como cliente del *coach*, difícilmente tendrá disposición al cambio. La confianza en el *coach*, la apertura a la autoexploración, la motivación para el cambio y el creer que un proceso de *coaching* puede servir son

importantes para el pronóstico del proceso”, señala Pablo Isakson.

Las habilidades de un *coach*

La capacidad de escuchar y de generar una relación de confianza son las habilidades más importantes para un buen *coach*. También aparecen como fundamentales las habilidades de observar y de ser directo, claro y asertivo en las relaciones. Un buen *coach* tiene, además, una mirada positiva de las cosas: “su labor no es corregir errores, encontrar fallas o evaluar la culpa. Por el contrario, su función es alcanzar las metas brindando *coaching* para que las personas logren un rendimiento óptimo”.

“En relación a las habilidades esenciales, creemos que la generosidad debería ser una habilidad bien marcada en el *coach* porque su cometido fundamental es asistir a otra persona para clarificar y alcanzar de la mejor manera sus metas y objetivos dentro de la organización”, señalan Abela y Durán. Y agregan que “es importante la presencia de una gran capacidad de empatía, autorreflexión y honestidad, para poder ejercer el rol despojándose de prejuicios, paradigmas y hasta de sus propias aspiraciones y/o frustraciones”.

La reflexión sobre la propia práctica profesional es una habilidad en la que insisten quienes se dedican a esto. Isakson señala que “la capacidad de observar y reflexionar acerca de lo que le ocurre en su propia experiencia y en el contacto con los demás”, es fundamental para un buen *coach*. “Es a partir de esa habilidad que puede desplegar otros recursos como la capacidad de escucha y contención, la capacidad para centrar una conversación en el proceso y no en el contenido y los juicios, la capacidad para centrarse en las soluciones más que en el problema y la capacidad de ver a las personas como agentes responsables de su propio cambio”, agrega.

Las bases del *coaching* ontológico

El *coaching* ontológico es una de las modalidades del *coaching* más desarrolladas en el continente. En países como Argentina, Chile o México, diversas instituciones de educación superior ofrecen certificaciones en este campo. Ontológico remite al "ser". Antes se pensaba que la manera de ser de una persona (y de un sistema social) no podía ser cambiada; el individuo podía aprender, pero no podía cambiar: el ser era inmutable.

El *coaching* ontológico cuestiona este supuesto y, en palabras de Rafael Echeverría, "ofrece una opción de aprendizaje que suele sorprendernos, pues inicialmente la descartábamos. Lo curioso del caso es que parte de la sorpresa guarda relación con el reconocimiento de que esa transformación era mucho más simple de lo que

pensábamos. Solo que no éramos capaces de identificar los obstáculos que la estaban bloqueando, ni las acciones capaces de conducir a su disolución".⁸

Echeverría, inventor de esta herramienta, en su libro *Ontología del Lenguaje* señala que las bases de esta disciplina pueden encontrarse en la gran revolución que para el mundo de la filosofía significó el surgimiento de la Filosofía del Lenguaje en el siglo XX. Ésta mostró el poder transformador de la palabra, ya que no solamente describe el mundo, también puede hacer que las cosas sean de una u otra manera. Al pedir, al prometer, al decir que sí o que no, estamos modificando el curso de los acontecimientos.

Chaskielberg, por su parte, señala que, además de lo anterior, es fundamental para el buen *coach* distinguir las propias emociones, las del cliente y las del entorno, establecer y honrar los acuerdos y la impecabilidad ética.

Mónica Izaguirre añade que "un buen *coach* debe ser capaz de distinguir si su trabajo es necesario o contraproducente, debe poder identificar si se encuentra frente a una patología o a una situación que remueva en el *coachee* ("coacheado") aspectos personales que le impidan actuar con libertad".

Se trata de algunas habilidades para ser un buen *coach*. Algunos autores como Michael Hammer o el propio Echeverría señalan que estas habilidades las deberá tener el directivo de empresas. Él debe ser capaz de identificar obstáculos para el desempeño y el aprendizaje de sus equipos e intervenir para resolverlos.

Un problema: el *coaching* obligatorio

Algunas organizaciones han asumido los espacios de *coaching* como "obligatorios" para sus directivos y gerentes, con la intención de que éstos encuentren el lugar para reflexionar y mejorar su propio trabajo. Sin embargo, suele ser una decisión desacertada. En la experiencia de Isakson, "para que el proceso de *coaching* sea exitoso debe tener un sentido de utilidad para el cliente y/o los destinatarios. Si no lo tiene, probablemente aparezcan resistencias que terminarán por diluir el proceso. Por otro lado tiene que ser adecuado a la situación o problema. Difícilmente

servirá el *coaching* en la organización si lo que se necesita es otro tipo de intervención. En este sentido, nosotros como profesionales del *coaching* debemos estar abiertos a incluir en un proceso de diagnóstico la posibilidad de otro tipo de intervenciones y ser cuidadosos de no ofrecer esta herramienta solo porque sabemos hacerla".

¿Cómo evaluar el *coaching*?

La evaluación es un asunto delicado en el *coaching*. Es difícil evaluar porque, como intangible y como herramienta particular para cada situación, es difícil establecer "indicadores".

Sin embargo, hay algunas constantes. La primera y fundamental es explicitar, desde el inicio del proceso, cuáles son las expectativas del usuario. "Es el "coacheado" (o *coachee*) el que tiene que plantear los indicadores concretos para su proceso particular", señala Mauricio Tolosa, quien menciona algunos elementos de evaluación: "Que al final del proceso tenga nuevas distinciones, nuevas conductas o una nueva riqueza emocional para su experiencia cotidiana".

Pablo Isakson plantea que "son necesarias más investigaciones que nos permitan identificar la utilidad y el impacto de este tipo de intervenciones". Efectivamente, en el ámbito de la evaluación de esta herramienta hay pocas investigaciones formuladas y, seguramente, se trate de uno de los retos más importantes de esta práctica profesional.⁹ ■■

Algunos recursos teóricos en los que se basa el *coaching*
:: La Neurolingüística
:: El Psicoanálisis
:: El Análisis Transaccional
:: La Filosofía del Lenguaje
:: La Ontología del Lenguaje
:: La Visión Cognitiva de la Comunicación.

8::
M. Galvez: "El gerente del futuro es un agente conversacional. Entrevista a Rafael Echeverría", disponible en <www.portaldelcoaching.com>
9::
Id. ant.

PILOT ROJO

Por Virginia Becerra

Me iba el viernes a las 20.20 de mi oficina pensando qué escribir para esta tentadora invitación de periodismo literario. Me convencía de que ya no tengo ideas interesantes, pero a la vez hacía notas mentales de qué podría escribir. Pasé por el control de acceso con la tarjeta magnetizada, salí del parque científico en el que trabajo y pensé que de tanto leer se nos atrofia la imaginación. Y todavía lo pienso. Pero ese no es el punto. Soplaban un viento muy fuerte, inusual para esta ciudad. Por lo general tomo el bus que pasa por la puerta, para ver la ciudad, la luz o la noche. Pero decidí tomar el metro. Tuve que caminar hasta la estación por la Plaza de los Voluntarios Olímpicos, justo debajo de la torre Mapfre. Llegué al semáforo y cambié de pensamiento, de nota mental. Me gustaría escribir cómo esto de la crisis que tanto se comenta en estas latitudes me parece tanto menos grave que el cambio climático que vivimos todos los días y que sin eufemismo y a mi entender debiera llamarse empeoramiento climático. En marzo del año pasado aquí en Barcelona la gente ya estaba en la playa. Este año en invierno se cerraron los aeropuertos de París y de Madrid más de un día por la nieve paralizante. Pero al cruzar la calle ya me había convencido, y con razón, de que tanto la crisis financiera global como el empeoramiento climático son temas mucho mejor tratados en otros lados y muy poco interesantes para cualquiera ya a esta altura de saturación mediática.

Virginia Becerra::
(Montevideo, 1975). Es
Licenciada en Economía
por la Universidad
Católica del Uruguay.
Cursa la Maestría en
Salud Pública de la
Universitat Pompeu
Fabra y trabaja en un
proyecto de Análisis
Costo/Utilidad de
tratamientos de cáncer
y otras tareas de
investigación
relacionadas con la
evaluación económica
en salud.

Catalán hablaba la gente ante las máquinas de validación de los billetes de metro. Y en una centésima de segundo también descarté la idea de explayarme escribiendo cómo el bilingüismo es una realidad desconocida para nosotros los uruguayos; el respeto y extrañeza que me merece, la necesidad que estoy teniendo de practicar el idioma si es que de verdad estableceré mi campamento vital aquí.

“*Love is in the air*” repetía para mí, eco del cantante de turno del Metro. El ayuntamiento les paga un dinero y las propinas de la gente lo complementan. Pero no creo que Ciutadella y menos a esa hora sea una estación próspera para recoger monedas. Por eso debe ser que nunca ves al mismo músico más de dos días. Me acerqué a un mapa del metro como para inspirarme porque la idea de escribir sobre la eficiencia de ese medio de transporte me estaba pareciendo un poco más aceptable que todas las anteriores. De cualquier manera, estaba contenta porque ya había dicho que sí a escribir algo, a hacerme un tiempo para ello. Mi mirada no era la misma de siempre, pretendía retener algún momento o idea particular que luego pudiera desarrollar a mis anchas. “*elmetrodemontevideo*” todo junto y en minúsculas me parecía suficientemente poético y contemporáneamente interesante. Escribiría de cómo he sentido tantas veces que es injusto que Montevideo no tenga un metro subterráneo en su extensa geografía. Que los ciudadanos paguen medio euro para tardar tal vez más de una hora, tal vez de pie, desde Punta de Rieles al Centro. Cuando sin ser urbanista cualquiera concluye que en metro se tardarían unos previsible veinte minutos. Lo mismo para la gente que vive en Colón, en el Cerro, en Capurro, en Malvín. Sería una pequeña revolución eficiente. Y sería tanto más democrático.

A esa altura ya estaba sentada en el vagón de la Línea 4, debía bajarme en Urquinaona. Había logrado tomar notas reales en el anverso de un mail que no trae buenas noticias y que quería comentar con mi hermano. Por eso estaba impreso en A4 y se dejaba escribir con Pilot rojo. “Pilot” dicen aquí, y no me entienden si digo “pailot”. Extenderme sobre el inglés en España también es posible anoto, volviendo sin mucha gana mental a la idea de los idiomas.



Escribí “¿Hasta qué hora trabajar?” para recordarme desarrollar cómo tantas veces siento que trabajo demasiado, sin que nadie me lo pida o sin ser tal vez necesario. Cómo a tantos humanos disfrutando de nuestra autonomía profesional y flexibilidad horaria nos agarra la noche un viernes sin mejor opción que seguir pensando frente a un ordenador. Cómo muchas veces envidio a los obreros de fábrica que cuando suena la sirena y se detiene la cadena de montaje no tienen la alternativa de seguir exigiendo la mente y el cuerpo para producir. Tienen que irse a casa, o a tomar sol, o a pasar hambre; pero fuera del trabajo. O envidio a las mujeres como mi abuela. Esta idea de hasta qué hora trabajar merecía un poco más de maduración, pero es buena y me convencía. Anoté “viernes”.

Levanté la vista, los azulejos de la estación indicaban que estaba en Passeig de Gràcia. Puteé, salté del metro mochila, papel A4 y Pilot en mano. Sonreí por lo entretenida que estaba; me apoyé en un banco del

andén y anoté “Me pasé de parada”. A esa altura me había convencido de que lo mejor sería contar de un tirón y sin parar mis ideas y sucesos de la última hora.

Había perdido la conexión con la línea roja que me llevaría a Rocafort, mi estación, a una cuadra de mi casa. Podía tomar la línea verde, bajar en Poble Sec y también estaría muy cerca. O podía tomar el 50 o el 56, buses por Gran Vía. Salí a la calle porque me apetecía más. El clima no me importó, solo era viento. No tomé el bus sino que caminé hasta plaça Universitat. Eran 21.10 cuando miré el reloj para ver si aún tenía tiempo de buscar un regalo. Entré en una tienda que ofrece una primavera que se demora en llegar, y no tiene ya nada de invierno que pueda mi madre en Montevideo vestir los próximos meses. Volví a casa sin nada nuevo ni fascinante para regalar o para contar, como casi siempre. Pero con unas notas y unas ideas que me gustaban y que quería trabajar y disfrutar, como casi siempre. Hoy es 21 de marzo, comienza la primavera, y el otoño. ■■

Foto P. P.

Entrevista a Raúl Fuentes Navarro
Investigador

Cultivador de PREGUNTAS de comunicación

Por Graciela Rodríguez-Milhomens

Raúl Fuentes Navarro tiene treinta años investigando la comunicación. Se ha especializado en estudiar este campo en América Latina, es decir, sus actores, sus relaciones, sus influencias, sus diálogos. Es, también, un ávido estudioso de la enseñanza de la comunicación y un maestro de teoría. Sus alumnos suelen salir de sus clases con más preguntas que respuestas, lo que le gusta particularmente porque para él lo realmente importante no es encontrar las respuestas, sino saber preguntar. Con una conversación rica y compleja, Fuentes Navarro recupera en esta entrevista para *dixit* sus preocupaciones sobre la investigación y la enseñanza de la comunicación latinoamericana. En su oficina de la cálida universidad ITESO de Guadalajara

sostuvimos esta conversación, entre las altísimas torres de escritos y libros de su escritorio.

¿Cómo llegó a la investigación en comunicación? Es una pregunta difícil de responder porque hay casos, como el mío, en los que se va dando una deriva hacia las actividades de investigación, pero no es fácil saber cómo comenzó. Para mí fue un proceso muy largo porque inicié a dar clases a principios de 1978, hace más de treinta años, y digamos que comencé a hacer cuestiones de investigación formal en la primera mitad de los años ochenta. Eso me fue generando la necesidad de saber si lo que hacía se podía llamar investigación o no. La respuesta llegó cuando solicité



la evaluación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), al cual ingresé recién en el año 96, después de mucho tiempo de estar practicando la investigación, de haber tenido muchas publicaciones, de haber cursado los posgrados y tener el grado de doctor. Cuando me aceptó el SNI creo que llegó la aprobación que faltaba para que asumirme como investigador no fuera solo una cuestión personal o local, sino que tuviera el reconocimiento de afuera.

¿Qué es lo que le apasiona de estudiar la comunicación? Las preguntas. Las preguntas de siempre. Las mismas cuestiones que me hicieron atractiva la carrera de Comunicación cuando nadie

sabía qué era o qué significaba eso. Es la misma necesidad de responder —siempre provisionalmente, y siempre tratando de avanzar un poco más y de articular con las prácticas— qué significa estudiar la comunicación, cómo hacer eso, cómo descubrirlo, cómo hacerlo avanzar, cómo compartirlo, etcétera. Esa es la cuestión central: la curiosidad, la necesidad de saber que sigue vigente, que mantiene una actividad amplia académicamente en muchas de sus dimensiones. La parte más sistemática de trabajar sobre esas preguntas es la investigación, pero también es muy importante el trabajo docente, el trabajo de vinculación, es decir, la múltiple actividad que desarrolla un profesional de la academia.

Fotos gentileza de
Laura Jiménez (ITESO)

¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un investigador latinoamericano? Son ventajas enormes y responsabilidades enormes en comparación con el entorno latinoamericano en general, porque la mayor parte de los espacios latinoamericanos son espacios muy pobres y muy marginales en términos intelectuales y en términos académicos, no por razones intelectuales ni académicas, sino por las estructuras sociales en las que somos y estamos. Aquí, ser académico es un privilegio social enorme, de magnitud que puede asustar. Tener, entonces, la oportunidad y la responsabilidad de dedicarse al cultivo intelectual, a la educación y a la profundización de preguntas, creo que es una característica que nos pone en una situación muy ventajosa respecto de otros contemporáneos. Por otro lado, como académicos comparados con académicos de otras regiones del mundo tenemos muchas desventajas, sobre todo de formación. El entorno cultural en el que tenemos que hacer nuestro trabajo, los recursos disponibles y la oportunidad para profundizar en los saberes como saberes, es bastante menor aquí que en otras regiones del mundo. Lo que en un sentido nos privilegia en términos locales, nos pone en desventaja en términos más globales. La cuestión es cómo asumir esas condiciones en las cuales hay que hacer el trabajo y saber cuáles son las prioridades.

En la investigación en comunicación, ¿hay temas particulares de América Latina? Hay temas, sí, hay preocupaciones culturales y sociales de fondo, que tienen un sentido sociocultural o histórico diferente en los distintos lugares. Hay muy pocos problemas sociales que son universales, muy pocos. Ni siquiera las preocupaciones más extendidas sobre los derechos humanos... no digamos las cuestiones de tecnologías y de medios, que son claramente muy particulares.

Entonces, el trabajo de hacer pertinente localmente, desde distintas localizaciones, los saberes y los recursos ampliamente distribuidos, dan lugar a preguntas, a pertinencias, a criterios y a modos de abordar la investigación que necesariamente tienen que ser diferentes. No radicalmente opuestos, distintos o aislados, pero sí con pertinencias diferenciadas.

¿Cuáles son los temas pertinentes para la comunicación en América Latina? En los años sesenta y setenta hubo consenso en muchos niveles de la importancia que tenía la búsqueda de la integración latinoamericana. Es paradójico porque era una época de alta inestabilidad social, por los regímenes en tantos países de la región, y en la escala internacional había una homogeneidad por ciertas políticas de Estados Unidos. El afán de la integración en muy distintas formas desembocó en una situación muy poco favorable. La integración de los bloques, que se empezó a manifestar en el mundo a principios de los años noventa, dejó muy atrás el proceso de integración latinoamericana. Entonces ahora parece que América Latina está mucho más fragmentada en ese sentido imaginario, político, de autorreconocimiento como región, que en los años setenta, lo que es muy desconcertante. Porque las dimensiones económicas y políticas se han desarrollado en términos que aparentemente podrían ser más favorables para la integración. Y, sin embargo, ahora es mucho más raro escuchar o ver propuestas de integración latinoamericana que parezcan viables. ¿Por qué dejamos de pensar en esa salida? Hay ahí procesos históricos muy complicados, muy dignos de ser estudiados. ¿Qué significa ser latinoamericano? Se podría llegar a explorar una hipótesis muy poco alentadora: la integración latinoamericana se da fuera de América Latina, en las poblaciones de migrantes

Raúl Fuentes Navarro Es mexicano, profesor-investigador del Departamento de Estudios Socioculturales del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, y del Departamento de Estudios de la Comunicación Social de la Universidad de Guadalajara. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, Nivel III), de la Comisión Dictaminadora de Ciencias Sociales del SNI, y de la Academia Mexicana de Ciencias.

Se doctoró en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara (1996); estudió en el ITESO la maestría (1989) y la licenciatura en Comunicación (1975). Desde 1978 ha sido profesor de Teoría (Sociocultural) de la Comunicación, en programas de licenciatura y posgrado en Comunicación y Ciencias Sociales. Ha impartido cursos para profesores y seminarios de actualización en diez países latinoamericanos y en diversas universidades mexicanas. Ha participado activamente desde hace más de veinticinco años en la organización del campo académico de la comunicación, que es también su principal objeto de investigación.

Algunos de sus libros

La investigación de comunicación en México, sistematización documental 1956-1986 (1988).

La comunidad desapercibida. Investigación e investigadores de la comunicación en México (1991).

Diseño curricular para las escuelas de comunicación (1991).
Un campo cargado de futuro: el estudio de la comunicación en América Latina (1992).

La investigación de la comunicación en México, sistematización documental 1986-1994 (1996).

La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México (1998).

Pensar las ciencias sociales hoy: reflexiones desde la cultura (coord. con Rossana Reguillo, 1999).

Educación y telemática (2000).

Comunicación, utopía y aprendizaje (2001).

Comunicación: campo y objeto de estudio: perspectivas reflexivas latinoamericanas (coord. con Maria Immacolata Vassallo de Lopes, 2001).

La investigación académica de la comunicación en México, sistematización documental 1995-2001 (2003).

Producción, circulación y reproducción académicas en el campo de la comunicación en México (Con Karla Ramírez y Gabriela de la Torre, 2004).

Instituciones y redes académicas para el estudio de la comunicación en América Latina (Con Gustavo Adolfo León, Ángela Ma. Godoy y Oscar Bustamante, 2006).

La comunicación desde una perspectiva sociocultural. Acercamientos y provocaciones 1997-2007 (2008).

latinoamericanos, que son millones, en otras regiones del mundo. Ahí probablemente haya fenómenos de integración o de identidad latinoamericana mucho más claros, intensos e importantes que en el territorio de América Latina. No me atrevería a afirmarlo, habría que estudiarlo, pero es un tema. Este continente ya no es receptor de migrantes, sino expulsor de migrantes. Por el lado macro estructural hay menos referentes de identidad, de cooperación y de integración latinoamericana, y, sin embargo hay otro tipo de fenómenos nuevos. América Latina es una realidad demasiado grande y demasiado compleja como para que se deje simplificar. Habría que estudiar estos asuntos.

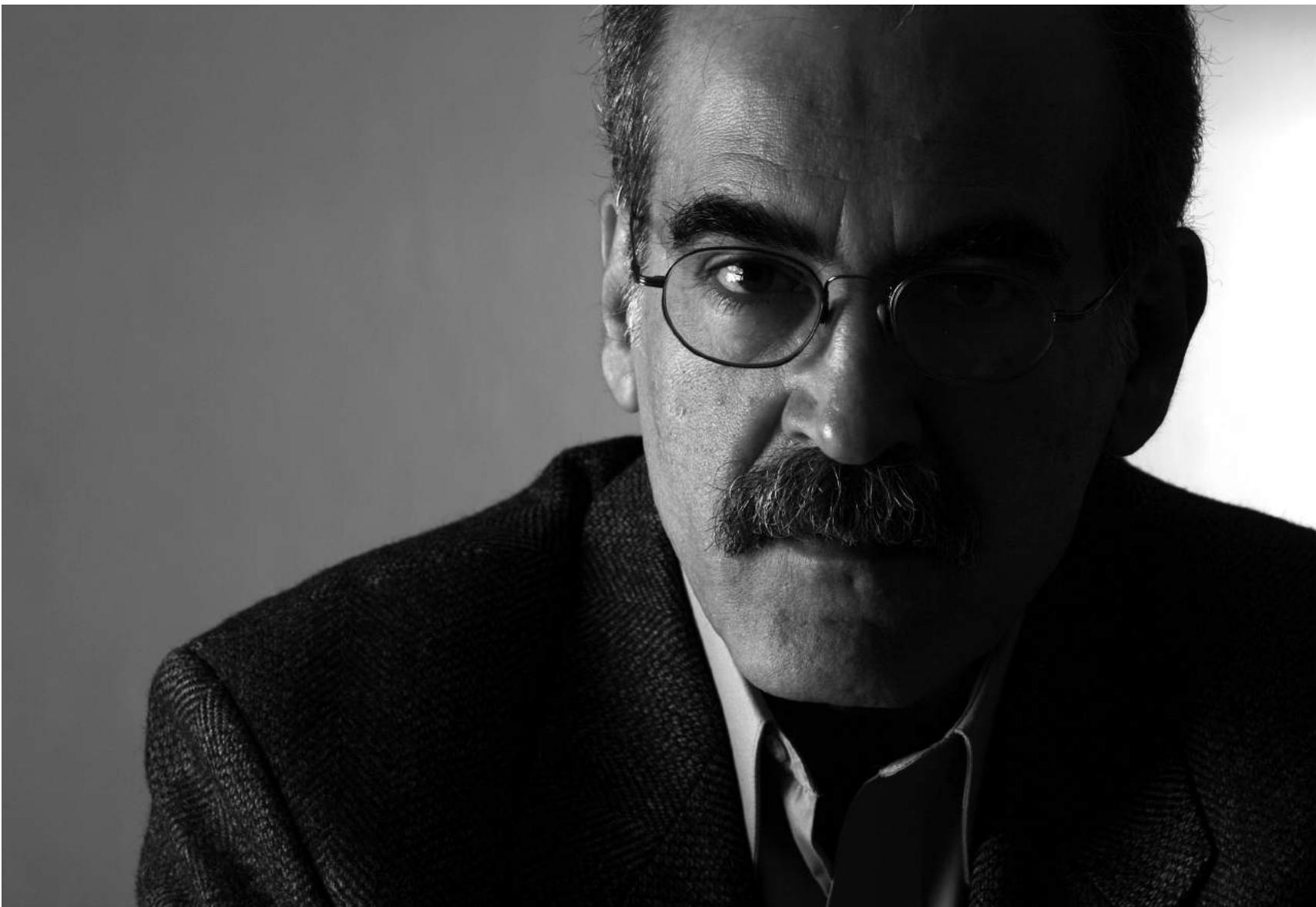
¿Qué cree que aportan usted y otros investigadores latinoamericanos a la comprensión de la comunicación? Hay una influencia cada vez mayor –aunque sea pequeña todavía– del trabajo latinoamericano de los años sesenta, setenta y ochenta, que se ha ido hacien-

do parte del patrimonio internacional de los estudios de comunicación. El trabajo pionero de Paulo Freire, Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pascuali o Armand Mattelart (cuando actuaba desde América Latina), es decir, el trabajo de constitución de una manera múltiple de pensar los problemas de comunicación de América Latina, se ha ido incorporando al pensamiento más internacional o universal. En un sentido, es muy alentador que nuestros referentes vayan siendo, poco a poco, referentes en inglés, en francés o en otros idiomas y ámbitos. Pero es un proceso demasiado lento. Y lo que sirve como referente del trabajo en comunicación en América Latina ahora es más reconocido y pertinente fuera que dentro de América Latina, lo cual es muy paradójico también. Del trabajo más reciente, no me parece que sea tan claro el aporte en términos internacionales. En este momento no sé qué aporta la investigación latinoamericana. Es más claro lo que se hizo hace veinte años que lo que se hace ahora.

¿Qué le gustaría que aportaran los estudios desde este continente? Yo quisiera que aportáramos una serie de preguntas que son muy vivas en la academia latinoamericana en comunicación y más allá, y que no están tan vivas en otras regiones del mundo. Creo que sería muy importante tener un lugar reconocible en la comunidad académica internacional. Pongo el ejemplo concreto del objeto central de mi trabajo de investigación: la estructuración del campo académico de la comunicación. En otras regiones del mundo, ese objeto ha sido trabajado muy productivamente, con referentes y con circunstancias distintas. No solo en Estados Unidos, Francia o Alemania (como siempre se ha hecho), sino en regiones que en otras épocas estaban relativamente marginadas y que se han ido integrando al debate y a una discusión realmente internacional. Regiones que tienen una tradición mucho más corta que la latinoamericana están en estos debates, que tienen que ver con la epistemología, la teoría, la fragmentación del campo, las articulaciones entre políticas de comunicación, la investigación y todos los temas centrales de nuestro trabajo profesional.

¿Y los latinoamericanos no están? No, desde Latinoamérica estamos ausentes, estamos fuera de esos debates. Eso nos ha puesto, a varios colegas y a mí, a buscar algunos espacios que existen y que siguen abiertos, porque hay interés en otras regiones por saber qué pasa en América Latina, particularmente en España y en Estados Unidos. Últimamente he estado en esta búsqueda de una acción más concertada, más colectiva, he tratado de privilegiar algunos foros de discusión que tengan esa posibilidad de internacionalización. Lo importante no son los temas, sino los debates en los que hay que participar; lo importante es estar en los debates que son pertinentes.

Otro de sus intereses muy fuertes es la enseñanza de la comunicación. ¿Ha cambiado ésta a través del tiempo? Me parece muy importante la discusión epistemológica que en términos simples surge de la pregunta: ¿de qué estamos hablando cuando decimos “comunicación”? Por ejemplo, ¿cuántas cosas puede significar “comunicación” en referencia a internet? Porque, con respecto a la televisión, ya la gama era grandecita. Pero con internet, cuántas cosas se han hecho visibles, se han extendido y se han hecho patrón. Es muy preocupante que seamos incapaces de reconocer la comunicación y sigamos nada más preocupados por algunas manifestaciones con los medios; es muy preocupante que no somos capaces de ver la comunicación en sus manifestaciones más amplias. Por ejemplo, con respecto a los planes de estudio de las licenciaturas en comunicación, hay cada vez menos atención a la formación de la estructura de reconocimiento de la comunicación, no de teoría, sino de reconocimiento de la comunicación (para lo cual la teoría puede servir, entre otras muchas cosas). ¿Cómo van a ser profesionales de algo que no saben ver, que no pueden reconocer, que manejan en términos muy estereotipados? Otro ejemplo de este problema es esa creencia de que hay que especializar, pero en realidad el repertorio de especializaciones no llega ni a diez, cuando debería ser de... ¡dos mil! Se descuida la formación general por la especialización, pero es una especialización minúscula. En donde sea, está completamente desfasada. Sin necesidad de mucho aparato se pueden reconocer ciento cincuenta –para no decir mil quinientos o quince mil– figuras profesionales de comunicación especializadas, actuando y vivas. Pero en las escuelas no se ven. No corresponden con las discusiones ni las negociaciones ni las comprensiones. Y menos aún en posgrados.



Entonces hay mucho trabajo que hacer ahí. Hacen falta más bocas para discutir esas cosas.

Cuando las carreras de comunicación iniciaron, particularmente en América Latina, había una cierta utopía de profesionales de la comunicación que transformarían la realidad en algún sentido. ¿Cuáles cree que son las utopías que tienen hoy las facultades de comunicación? Un matiz previo. El sentido de utopía que yo he usado es el de algo que no existe pero que debería de existir y, por eso, nos ponemos a trabajar para que exista. No es que no haya tal lugar, no es una ilusión, sino que es un referente de futuro alcanzable si se invierten los recursos necesarios.

Plantear proyectos y trabajar colectivamente, en compartirlos y en avanzar para hacerlos reales, es una modalidad de pensamiento muy propia de los años setenta. Pero es un tipo de actitud de construcción de futuro que ya pasó y que no corresponde al estado del mundo a partir de los años ochenta. Entonces, es muy difícil reconocer utopías, entendidas como propuestas, proyectos, realidad social que no existe y que debería de existir y por lo tanto habría que trabajar para que existiera. No digo que no haya, digo que es difícil reconocerlas. Además, están muy lejos de los marcos de posibilidad de la mayor parte de las instituciones universitarias, que han tenido que ajustarse mucho a principios de realidad que eran ideológicamente

incompatibles en los años setenta, y ahora no son. Incluso muchas de las políticas que se han impulsado en todas partes desde hace décadas tienen que ver con diluir las contradicciones y más bien buscar vías de articulación y negociación o, que es lo mismo, de comunicación. Entonces la comunicación se nos revirtió.

¿Cómo es eso? En términos educativos, de educación universitaria, de formación profesional, ciudadana o científica y académica, el escenario es muy diferente al del inicio de las carreras de comunicación. Las políticas otorgan menos recursos, sobre todo tiempo, para realizar procesos que deberían ser educativos y que terminan siendo más superficiales, más inmediatos, aparentemente más satisfactorios para las necesidades más directas de los sujetos (no solo de los estudiantes, sino también de los profesores, de los administradores, de los políticos, de los padres), y que hace diferente el tipo de relación que hay que mediar comunicacionalmente sobre la comunicación. Aquella fórmula de que no hay manera de enseñar o aprender algo sobre la comunicación más que a través de la comunicación, esconde procesos más complejos, más contradictorios y más paradójicos que cuando bastaba con pensar en la comunicación como intercambio de mensajes. No digo que no haya cada vez mejores recursos para hacer esas tareas, porque sí los hay, pero el horizonte en el que se hace, dificulta mucho pensar sobre el futuro. Tenemos grandes industrias y grandes aparatos globales pensando nuestro futuro. Basta con que lo compremos y es cada vez más barato. Entonces, no es necesario, aparentemente, invertir ningún esfuerzo en pensar el futuro (aunque quizá un poco de dinero y un poco de habilidad digital). Cuando veo a veces hasta participo en discusiones que plantean —en

términos de hace diez años— que el libro ha desaparecido y ahora el mundo audiovisual es lo que vale, no creo que sea tan simplista el asunto. No creo que los viejos vayamos a seguir leyendo libros hasta que nos quedemos ciegos o nos muramos y que los jóvenes vayan a seguir desarrollando lenguajes audiovisuales. No es cierto. No puede ser. No es razonable ni es aceptable como explicación la hipótesis del *Homo videns*, ni ese tipo de discursos que parecen demasiado cercanos al sentido común como para que algunos estemos conformes con ellos. En las épocas en que yo me formé, teníamos la posibilidad de pensar el futuro como algo por lo que vale la pena ponerse a trabajar colectivamente. Eso no parece tener tanto sentido ahora como lo tenía entonces. No digo que no lo tenga, digo que es muy difícil percibirlo. ¿En qué sentido se puede reconocer el sentido de futuro en los proyectos que surgen? Tampoco es que haya sucedido una catástrofe. Es que la evolución propia del campo de la comunicación ha llevado a otras vías que no veíamos. No teníamos por qué preverlas hace treinta años, pero ahora tenemos la obligación de reconocerlas. Nuestro objeto de estudio se nos revirtió.

¿Qué legado le gustaría dejar en el campo de la comunicación? Algunos cultivadores de preguntas. Personas bien inoculadas del virus de las preguntas. Es decir, no solo quien haga preguntas, sino que esté dispuesto a trabajar, mucho más de sus turnos laborales, en el sentido de compartir por qué es necesario hacer esas preguntas. No cuál es la respuesta, sino por qué tiene sentido seguir cultivando las preguntas. Eso me gustaría dejar. No puedes enseñar a nadie a hacer eso. Puedes, en todo caso y bajo ciertas circunstancias, contagiar a alguien. No transmitirlo sino contagiarlo. Eso me encantaría. ■■

PABLO LA ROSA

Tomé estas fotos en los mismos tiempos; algunas tienen minutos de diferencia. Fueron realizadas con intenciones periodísticas, de reportaje gráfico, para medios impresos que tienen fines y códigos específicos, diferentes a los que vemos en estas imágenes.

Siempre me llamó la atención cómo en un proceso de trabajo se generan concordancias visuales —de las que nunca o casi nunca soy consciente— que dan otro ritmo y otro espacio de lectura. Estas aparentes coincidencias —al fin y al cabo nada casuales— se me antojan tan rigurosas y tan “periodísticas” como las intenciones originales. Creo que la mujer en la puerta existe porque antes estuvo la puerta dibujada en la casa tapiada. El peluquero del pueblo Casablanca existe porque algunas horas antes trabajó en el frigorífico. La violencia de Carlos al tirar de esos cueros y desprenderlos tenía que tener otra imagen que la alivianara; así se “hizo” horas más tarde la foto de María. La del nacimiento por cesárea generó unos pocos días después la foto de ese niño y su madre en la cama arrugada. Si todo se puede tensar tanto, también puede arrugarse de nuevo. El alivio las crea.

Pablo La Rosa (Montevideo, 27 de diciembre de 1968).



Puerta tapiada, ubicada enfrente (en diagonal) a la casa de Liliana, Montevideo, noviembre de 2008 / Liliana en su casa del límite de barrio Palermo, Montevideo, noviembre de 2008

Nacimiento de Pedro, por cesárea, Montevideo, octubre de 2008 / Cecilia y Pedro, tres días después de la cesárea, Montevideo, octubre de 2008





María en su casa antes de ir a trabajar al frigorífico, Casablanca, Paysandú, febrero de 2006 / Carlos trabajando en el frigorífico, Casablanca, Paysandú, febrero de 2006

Fernando trabajando en su peluquería, Casablanca, Paysandú, abril de 2006 / Fernando trabajando en el frigorífico, Casablanca, Paysandú, abril de 2006



Tania Tabárez

“Siempre hay lugar para la DIGNIDAD de la persona y de la función”

Por Betina Gersberg

Un día se le ocurrió presentar una nota hablando e interpretando lengua de señas simultáneamente. Resultó un éxito. Tania Tabárez, licenciada en Comunicación por la Universidad Católica, es periodista bilingüe en el informativo que se transmite por Tevé Ciudad. En esta entrevista reflexiona sobre su profesión y nos cuenta algunos de los retos que vive cada día en su trabajo como comunicadora para oyentes y sordos.

Tania Elizabeth Tabárez Martínez:
Nació en Montevideo el 8 de marzo de 1972: “Me encanta ese día porque es el Día Internacional de la Mujer”, comenta. Es Licenciada en Comunicación por la Universidad Católica (1997). Intentó en radio, pero encontró su oportunidad en televisión, cuando entró a Tevé Ciudad en 2001. Tiene que aprobar un último examen y se recibirá de Intérprete de Lengua de Señas Uruguaya.

¿Cómo surgió la posibilidad de ser periodista bilingüe?

Empecé a trabajar en Tevé Ciudad como asistente de producción y desde ahí me relacioné con el trabajo de prensa; fui productora del informativo y al año siguiente pude ser notera. Lo de la lengua de señas surgió unos meses después, cuando el canal comenzó a traducir la repetición del informativo. Un día estábamos en la Intendencia de Montevideo cubriendo una nota sobre un acuerdo que se había firmado con Cinde (Centro de Investigación y Desarrollo para la Persona Sorda) y la Asociación de Sordos del Uruguay, y me equivoqué dos o tres veces haciendo el copete. Entonces el camarógrafo y el asistente empezaron: “Bueno, hoy estás brava Morocha” y les respondí: “Si quieren lo digo en lengua de señas”. Y así quedó el copete hablado y en lengua de señas al mismo tiempo. Fue tan buena la reacción de mis compañeros que propuse al director hacer el informativo también con

lengua de señas; y ya hace cuatro años que está el programa al aire.¹

¿Qué dificultades tiene dirigirse a una cámara interpretando señas y hablando a la vez?

La gran dificultad es que son dos idiomas diferentes, es como hablar en español y escribir en inglés al mismo tiempo. Hay frases que se resumen en una seña y hay señas que quieren decir una frase; entonces, si cuando interpreto un copete en lengua de señas noto que queda algo desfasado, cambio lo que digo para que estéticamente haya armonía en la información. Busco que se respete la lengua de señas y el lenguaje televisivo-informativo. En el mundo del periodismo estamos muy acostumbrados a hablar en difícil: en vez de decir *hospital* decimos *nosocomio*, por ejemplo. Como informativista trato siempre de sacar las palabras técnicas de mis notas, aunque a veces son



necesarias, y al traducir señas lo intento el doble. Lo importante para mí es poder trasladar a la gente que te está escuchando qué es lo que sucedió, que no se pierda información importante, que la gente te entienda, y no ser literatos en televisión. Creo que hemos avanzado en eso de sacar *occiso* como otras palabras que son tan de diario y televisión, pero que nada tienen que ver con la comunicación.

¿Qué debe generar un periodista para lograr comunicar y no solo informar?

Creo que la única forma de que la gente reciba una nota es como “cosas que *le* están pasando”. El enfoque que está teniendo el tema de la violencia doméstica, que te dice que escuchar a un vecino a los gritos o pegando es también un problema tuyo, es el enfoque que tiene que tener todo en esta vida: lo que daña al mundo, te está dañando a vos. Esto tiene que reflejarse

en las noticias y hay que aprovechar a transmitirlo en ese altavoz que tenemos desde nuestro trabajo.

¿Ese es el rol que asigna a los medios?

Sí. Para mí los medios son maravillosos y siempre terminan siendo altavoces de lo que sucede en el mundo, de la sensibilidad popular. Pero, como todo, pueden estar bien o mal usados. Así como veo en los medios una madurez en algunos temas, me destroza ver una muerte en televisión... ¡Solo pensar en la familia! Me lastima como televidente y como comunicadora, porque yo soy periodista y me siento orgullosa de mi profesión, pero esos altavoces de cosas malas terminan haciendo mal al grupo general.

¿Qué iniciativas ha podido tomar para actuar sobre esto?

Ser la Tania más digna que pueda, y más allá de lo que salga en la pantalla, porque la dignidad la buscás en

1:: Tania Tabárez se refiere a *Informe capital, edición social*, el resumen semanal de noticias que conduce en Tevé Ciudad (sábados al mediodía), cuyo contenido se presenta a la vez con el habla y en lengua de señas.

Fotos P. P.



cada pregunta que le hacés a un mandatario, a un sindicalista, a una persona que va por la calle. El centro es la información; cuando preguntamos para molestar, para que aparezca nuestra voz aunque otro colega haya preguntado lo mismo dos minutos antes, dañamos la profesión y la sociedad. Y a esto me refiero con el altavoz. En contexto de crisis, de repente no vas más al cine o al teatro, no te comprás un libro, pero la televisión es el último bastión y por eso lo que se pueda aportar de cultura, de sensibilidad y de comunidad desde ese bastión tan fuerte... es un desperdicio no hacerlo.

¿Cuáles desafíos presenta su actividad en el informativo?

El periodista es productor del equipo que sale a la calle, es el que toma las decisiones. Si llega la hora de la otra nota y aún no concluyó tiene que decidir “¿Me quedo hasta el final y quizás pierdo la otra nota? ¿Me voy a la otra y me arreglo con lo que tengo? El informativo es

un desafío diario, no podés dejar el trabajo hecho de un día para el otro, cada día empezás de cero. Lo rico del informativo es esta construcción día a día; el apoyarte en el otro para realizarla, porque es imposible trabajar solo, es un trabajo en equipo; el aprendizaje, porque tu nota pasa por una corrección y es una clase todos los días; y el debate, la pelea por defender tu producto, vos sos el que estuviste ahí y tenés que justificar por qué rinde tu nota.

¿Disfruta de salir a la calle?

Me encanta. La calle tiene el frío, la lluvia, el calor en verano, pero tiene la riqueza de conocer, de que sos los ojos privilegiados y que –esto es hasta egoísta y juro que me eriza– estás ahí en momentos de la historia y podés contarle a tus hijos y a tus nietos: “Yo estuve ahí, en ese momento, yo lo ví”. Eso no tiene precio.

¿Qué no le puede faltar a un comunicador que quiere salir a la calle?

Información, tiene que estar informado. No tiene que tener vergüenza a no saber, hay que perder el miedo a la propia ignorancia, porque uno va para saber y tiene que irse del lugar de la nota convencido de que puede transmitir porque entendió.

¿Cuál es la característica más importante de la televisión?

La televisión te da la ilusión de lo actual, de lo instantáneo, tiene otra credibilidad. Si algo pasa en la televisión es que realmente está sucediendo. Esa legitimidad está buena sobre todo para los temas sociales que me interesan: hay gente en los barrios haciendo cosas; hay sordos, hay gente que habla en lengua de señas... La televisión es un medio privilegiado en ese sentido. Pero tiene sus aspectos negativos, el tema del ego por ejemplo. Soy muy crítica conmigo y con los colegas con respecto a no creérsela. Es insólito, pero ves casos en los que cuanto más visible es la persona, más desatiende aquello que debió haber aprendido como periodista: que no es él el mensaje, y mucho menos el medio.

¿Qué aconsejaría a quienes quieren entrar al mundo televisivo?

Que dentro de los límites que los medios marcan, siempre hay lugar para la dignidad de la persona y de la función; podés seguir siendo la persona que sos desde el encuadre de la foto que sacás, la pregunta que realizás o lo que editás. Para seguir definiéndonos como periodistas tenemos que empezar por defender la profesión, porque es lo único que nos queda; el resto va y viene. Espero que nunca me tenga que transformar en una vendedora de titulares, espero seguir siendo una convertidora de información en comunicación.

En su programa tiene dos tipos de audiencia. ¿Prefiere a uno sobre el otro?

Es un informativo común y la idea es que lo miren todos. Por más que me encanta cuando me encuentro con un sordo por la calle que me reconoce y me dice "Te entiendo", el diferencial del programa es que es también para oyentes; es interacción desde los dos lados y no solamente "Aceptame como soy". Cuando me encuentro con un oyente y me dice "Ya sé cómo se dice *licuadora*", me emociona el doble, porque capaz que no va a usar nunca en la vida esa seña, pero que haya tenido la sensibilidad de acercarse a algo que es un problema de otro, me da esperanza en el mundo.

¿De dónde surge su interés por lo social?

Siempre me gustaron los temas sociales. Mi tesis fue sobre la descentralización, la participación y los centros comunales; la comunicación de cercanía me apa-

siona. Pero, además, la práctica reafirmó mi interés. En la primera etapa del informativo, que tenía un perfil muy montevideano, muy comunitario, éramos los únicos en cubrir ciertas notas. A diferencia de lo que ocurre hoy, hace cinco años los otros informativos no pasaban la nota social y no veías mucho de determinados barrios, más allá de los policiales. En esas situaciones sentía que podía aportar más desde ese altavoz que haciendo la nota de política.

¿Qué piensa de que haya en la pantalla uruguaya propuestas tan distintas como *Historias glociales*² y *Bailando por un sueño*?

Yo miro las dos, me encanta que esté todo y que se pueda elegir. Para mí hay lugar para todos. Pero tiene que haber un lugar para todos. Me parece increíble que los programas nacionales compitan el mismo día y en la misma franja horaria. Y me molesta que *Bailando por un sueño* tenga un horario estelar y que el programa de política de Aldo Silva (*Código País*) lo terminen emitiendo a las doce de la noche. ¿Cómo trabajan esos productores para invitar a los entrevistados a un programa en vivo a la medianoche? Estas situaciones degradan la función del periodista, del productor, del camarógrafo nacional. Tiene que haber una forma de que convivan las dos cosas.

¿Qué valor da a las mediciones de audiencia y al rating?

En los canales que trabajan con publicidad es fundamental. Pero en Tevé Ciudad, que es municipal, que no admite *sponsors*, tendríamos que estar por fuera de eso y estar atentos a las necesidades de la gente. No a la cantidad de gente, sino a esa gente que no está contemplada en los espacios de gran *rating*.

Entonces, ¿cómo conoce el éxito del programa?

La otra vez me encontré un señor en el BPS (Banco de Previsión Social) que me dijo en lengua de señas: "Yo estoy aprendiendo lengua de señas en tu programa". No lo dijo perfecto, pero no importa. Ese momento con mis compañeros vale por todo. Esas son respuestas. Cuando construí historia (con un programa sobre los restos encontrados de desaparecidos, por ejemplo) o cuando registré historia (al canal va mucha gente a pedir material para hacer tesis, documentales...), a alguien le sirve lo que estás haciendo. Quizás a alguien que no conocés o que nace dentro de veinte años, pero que le sirva a alguien no tiene precio, es valor agregado y va más allá de cualquier medición de audiencia.

¿La comunicación es un servicio?

Sí, es un servicio y uno es un servidor. Yo me defino así. Además, soy funcionaria pública, así que soy una servidora pública. ■■

2:: *Historias glociales* es un ciclo de televisión participativa, que a través de videos documentales comunitarios acerca a los espectadores a distintos temas sociales. Tania fue la conductora de los primeros dos ciclos, emitidos durante 2008.

EL ARTEFACTO DEL RELATO

Conferencia de Nicole d'Almeida*

Texto de Mariangela Giaimo

Las narraciones crean y reproducen la cultura de una comunidad y su lazo social. Este artículo recupera una conferencia dictada por Nicole d'Almeida en la Universidad Católica del Uruguay, en la cual la autora problematiza el análisis del relato a través de la presentación de una tipología y un acercamiento metodológico al mismo.

Nicole d'Almeida::
Es doctora en Ciencias de la Información y de la Comunicación y profesora de la Universidad de París IV, Sorbonne. Allí realiza investigación y docencia en el campo del discurso de los actores económicos en el espacio público, así como en el tratamiento mediático de la exclusión e inclusión.

Para realizar el análisis del relato es necesario hacer una breve tipología del mismo. Un primer tipo de relatos integra los “del” o “en” el trabajo. Estos se observan en los momentos de éxito económico empresarial, así como en los de accidentes, rupturas, imprevistos o falta de normas vinculadas a lo laboral. En cualquiera de estas situaciones, los asalariados construyen una trama narrativa para poder comprender y dominar el problema al que se enfrentan. Es el momento en que su propia actividad profesional se vuelve más activa y productora de sentido. Es, también, la oportunidad para reconstruir el vínculo social entre los trabajadores e integrar la identidad profesional y colectiva.

Los relatos del trabajo y las organizaciones convocan, a su vez, otros relatos, como los de algunos grupos

sociales, profesionales o sindicatos. De esta manera se genera una especie de guerra entre relatos con lógicas diferentes: los relatos institucionales y los relatos de los sindicatos y los trabajadores. Mientras los relatos institucionales, oficiales, se refieren al éxito empresarial, los relatos de los trabajadores describen cómo las dificultades fueron superadas por el trabajo de varias personas. Se trata de una guerra en la que se discuten diferentes interpretaciones sobre la organización y el sentido de la acción colectiva.

El vínculo entre los trabajadores y las organizaciones se construye cuando estas últimas proponen maneras de ser que dan sentido al trabajo de las personas y al grupo. Sobre todo, cuando les ofrecen un estilo de ser y hacer en la organización. Por esto mismo, los relatos siempre se ponen a prueba en la experiencia, en el

campo de la acción y la práctica, y podemos decir que el mejor relato es aquel que puede resistir momentos de crisis y continuar.

Si la empresa no es exitosa, el relato sobre sí misma comienza a ser producido por otros agentes. Es en estos momentos cuando el trabajo de la comunicación se vuelve fundamental, ya que la producción de discursos se realiza en el contexto de una pugna de enunciados sobre la sobrevivencia de la empresa. Estos enunciados proceden de la competencia, de los medios masivos y de la sociedad en general, y durante la pugna es difícil visualizar cuál va a ser el dominante.

Siguiendo con la tipología, el relato del ámbito comercial ha pasado, en las últimas décadas, desde la publicidad tradicional a un discurso que remarca la producción de sentido vinculado a las diferentes marcas. Aquellos discursos de la publicidad tradicional que glorificaban a los productos han dado paso a relatos de marcas que crean imaginarios sociales y de pertenencia. Por ejemplo, “Yo siento que formo parte del mundo Mac”, o “Siento que soy del mundo Nike”. Las marcas realizan, por ello, políticas de comunicación muy poderosas para captar poblaciones específicas, con discursos muy fuertes, que construyen identidad.

Los relatos de tipo mediáticos, por su parte, integran los de la prensa, en sus diferentes formatos (escrita, televisiva, radial, etcétera). En este tipo de relatos, dos temas importantes a investigar son la crónica policial y los asuntos vinculados a los escándalos de la vida privada.

Estos últimos, los de la intimidad, son analizados como discursos de la *extimidad*, es decir, de una intimidad que se vuelve pública y que provoca un juego entre lo verdadero y lo falso. Si antes los relatos de vida privada estaban reservados solo a los grandes hombres, hoy son accesibles para cualquier persona. Sin embargo, hay diferencias. Los relatos sobre los grandes hombres conservan una estructura clásica, una forma simbólicamente más prestigiosa, que



Foto AFP
Jean-Pierre Muller



* Este texto surge de la conferencia "Relatos de exclusión e inclusión" que Nicole d'Almeida presentó el viernes 31 de octubre de 2008 en la Universidad Católica. Esta conferencia formó parte de la "Semana sobre los procesos sociales de exclusión e

integra un principio, un desarrollo y un final. Los nuevos relatos de vida individuales –como los de los jóvenes en *blogs* o en *facebook*– se desarrollan en internet, sin papeles, sin continuidad, como fragmentos de diarios cotidianos que ponen en escena identidades atomizadas y débiles. Reconocer la existencia y las estructuras de los relatos de vida nos permite conocer situaciones de inclusión y de exclusión en los grupos sociales o en la sociedad. Así, por ejemplo, se puede entender la exclusión como la imposibilidad o la incapacidad de producir un relato personal.

¿Qué poder ejercen las interpretaciones y los valores dominantes de los medios masivos sobre los individuos? Un poder relativo. Los medios masivos no constituyen una única y aislada esfera de interpretación. Los individuos escuchan y al mismo tiempo hablan e integran. La relación de interpretación no se da en un único sentido. No hay que menospreciar a los medios alternativos como internet o la comunicación interpersonal que permiten, a través de la bilateralidad, construir interpretaciones diferentes a las propuestas por los medios tradicionales.

Foto AFP
Frederic Florin



Los discursos políticos, otra categoría de relatos, son parte de una fábrica de imaginación, creencias e ideologías. Su producción se hace en forma industrial por profesionales a quienes los americanos llaman *storytellers* (narradores de historias). En estos discursos políticos, hombres y mujeres están constantemente explicándose o definiéndose a sí mismos y a la nación.

En Francia, el discurso del presidente Nicolás Sarkozy le sirve para presentarse como un héroe audaz, con

voluntad para dominar los asuntos del mundo —europeos en particular— y con una gran perseverancia. Pero en su discurso también se presenta como un héroe que posee pasiones muy fuertes. Las mujeres, por ejemplo. Son pasiones que lo vuelven humano. Sarkozy se ha convertido en un personaje perfecto para la ciudadanía y también para los investigadores, ya que en los momentos de crisis o desestabilidad posee una gran capacidad para cambiar o modular su relato. Pasa del éxito y el triunfo de la voluntad, al relato de la humildad. Por ejemplo, cuando vivió su

inclusión”, organizada por la Embajada de Francia en el Uruguay, la Universidad Católica, la Universidad de la República, el Instituto Universitario CLAEH y el Polo Mercosur. El texto fue recuperado por Mariangela Gaiimo, a partir de la traducción de la Prof. Ana Guarnerio.

Foto AFP
Stan Honda

Algunas publicaciones de la Dra. Nicole d'Almeida::
La sociedad del juicio. Ensayo sobre los nuevos poderes de la opinión (2007).
Las promesas de la comunicación (2007).
La comunicación interna (en colaboración con Thierry Libaert) (2006).
"La perspectiva narratológica en las organizaciones", en *Responsabilidad social: ¿hacia una nueva comunicación de las empresas?* (2006).
La comunicación de las organizaciones (2006).
"El desarrollo duradero en tiempos cortos y tiempos largos, entre principio de gestión y principio de discusión", en *Communication Et Organisation*, Bordeaux, n°29 (2006).
"Las organizaciones entre relatos y medios", en *Canadian Journal of Communication*, vol 29 (2004).
La empresa bajo responsabilidad ilimitada (con prefacio de J. Mattéoli) (1996).

crisis matrimonial, logró transformar de manera adecuada su condición: pasó de jefe de Estado con familia (casado, con hijos) y con una vida que funcionaba bien, a la posición de un hombre que sufre. Y en ambos casos el escenario era creíble. A un hombre que sufre, que muestra su dolor y expresa sus dificultades no se lo rechaza, porque la debilidad también surge de la credibilidad de un discurso.

En esta tipología no se pueden obviar los relatos que se originan en los barrios y las ciudades. Con ellos se van desarrollando lo que podemos llamar terapias narrativas, es decir, aquellas producciones de relatos que crean una comunidad, aunque sea de una manera artificial. Una sociedad necesita de relatos que unan a las personas. Y aquellos que movilizan los valores universales son los que se enclavan más en la comunidad. El mejor ejemplo se encuentra en las organizaciones humanitarias, que poseen un discurso que no puede ser cuestionado. Producen un enunciado crisol y tienen el perfecto modelo de los nuevos discursos: el compromiso, el bien común y el interés general. Todos valores indiscutibles.

Es fácil ver que existen pocos relatos sobre la diversidad y que estos se desarrollan con finales felices. La marca Benetton supo explotar muy bien estas características produciendo un relato comercial sobre la diversidad. Y puso en evidencia un problema: el mundo mercantil se está apropiando de los valores universalistas, mientras que las esferas social y política están cada vez más en deuda con la diversidad.

En este sentido, es interesante recordar lo que sucedió en 2006, cuando jóvenes de la periferia de varias ciudades francesas quemaron autos como forma de protesta social. Muchos periodistas fueron atacados, porque los medios querían producir un discurso que diera cuenta de la situación, pero ese discurso era rechazado por los jóvenes (y no tan jóvenes) de la periferia porque consideraban que los estereotipaba con una imagen muy negativa. Lo importante de este hecho fue que las personas que vivían en estos barrios no aceptaron un relato producido por otros y mostraron

que tenían y tienen la voluntad de producir relatos.

Algunos caminos metodológicos

La metodología de investigación del relato es variada y depende de la tipología a analizar. Por ejemplo, para analizar el discurso organizacional, muchas de las grandes organizaciones o empresas poseen una biografía oficial y muchos de sus directivos han publicado su autobiografía. Con estos documentos es posible establecer una forma sencilla de sistematización para analizar cómo las organizaciones generan esas instancias narrativas. Esta metodología interpretativa también se aplica para el análisis de las publicaciones de circulación interna de las empresas, así como de sus sitios en internet. Vale apuntar un aspecto metodológico importante: todas las plataformas de las organizaciones tienen siempre tres ejes por los que pasan sus finalidades y valores y que son fundamentales para analizarlas: la historia, la misión y la visión.

Con respecto a los relatos mediáticos, es posible reconstruirlos a través de materiales informantes de diferente índole. Por ejemplo, según señalan diversas investigaciones, la crónica roja está muy vinculada a las creencias populares; a través de los discursos mediáticos, el público ansía un final feliz: que el criminal sea detenido. El análisis de relatos en la prensa puede realizarse con el seguimiento de un mismo asunto en el transcurso de los días y la revisión de cómo se va construyendo la trama narrativa, en los diversos momentos y/o en los diferentes formatos.

Pero más allá de esta clasificación y las metodologías específicas, la importancia del relato está en que es, al mismo tiempo, un instrumento de liberación y de dominio, de creación de identidad y de alienación. La dificultad está en que el relato es siempre un concepto heurístico, que permite conocer un fenómeno social y comprenderlo de otro modo, pero es también un concepto operativo que utilizan los medios y las agencias de comunicación para crear un vínculo social artificial. El discurso es también un artefacto. ❖❖

INVESTIGAR EN COMUNICACIÓN

Una apuesta estratégica en la Universidad de la República

Por Gabriel Kaplún



La Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de la República realizó en el mes de marzo las jornadas “Investigar en Comunicación: experiencias, debates y proyecciones”.

El objetivo del encuentro fue discutir y colocar en la agenda las líneas de investigación de calidad a desarrollar en conjunto entre la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de la República (UdelaR) y otros actores de la UdelaR y de la sociedad en general. Para ello se conformaron paneles temáticos y debates en los que los especialistas de distintas áreas expusieron experiencias, discutieron y sugirieron líneas de acción e investigación.

Las exposiciones y debates giraron en torno a cuatro ejes temáticos: Sociedad de la información y el conocimiento, Políticas de información y comunicación, Comunicación organizacional, Comunicación y cultura. En los talleres surgieron posibles líneas de investigación, con un debate colectivo final que se denominó “¿Qué investigar en Comunicación?”.

El encuentro contó con la participación de Divina Frau-Meigs, de la Universidad Paris III-Sorbonne, ex vicepresidenta de la International Association for Media and Communication Research (IAMCR), y Murilo Ramos, director del Laboratorio de Políticas de Comunicación de la Universidad de Brasilia. Algunos

panelistas locales fueron Gerardo Caetano (director del Instituto de Ciencia Política), Hugo Achugar (director nacional de Cultura), Gonzalo Carámbula (ex director de Cultura de la IMM), Alicia Fernández (directora de URSEC), Martín Papich (director del Instituto del Cine y el Audiovisual), Edison Lanza (de la Asociación de la Prensa Uruguaya).

Quedaron planteadas dos líneas centrales de investigación. Una de ellas vincula la sociedad de la información y el conocimiento con las industrias creativas, e incorpora el campo de la comunicación y la cultura desde la exploración de las posibilidades creativas y productivas que tiene Uruguay. La otra línea es la de políticas de información y comunicación, espacio en el que han empezado a producirse cambios a nivel legislativo y tecnológico, pero en el que ha faltado investigación académica sistemática que permita sustentar las decisiones a tomar y monitorear sus efectos posteriores.

Las jornadas constituyeron el inicio de la conformación de núcleos de investigación y estudios de posgrado, comenzando un proceso de trabajo y construcción colectiva clave del desarrollo académico en el campo de la comunicación. Los primeros resultados empezarán a verse entre 2009 y 2010, aunque su impacto se irá viendo en plazos más largos, como toda apuesta a la formación y la producción de conocimientos. ■■

Fotos gentileza de
Walter Sollier

La hermana

Por Martín Natalevich

i

Le había prometido que la próxima vez la iba a besar. Se lo dije, o lo hice para mis adentros, cuando bajé del auto. El vértice inferior de la puerta se trancó contra el cordón y yo me deslicé con el mismo sacrificio de las madres a punto de parir. Resbalaron, por lo menos, dos gotas de sudor a las que no presté mucha atención. Ella miraba impávida con las manos pegadas al volante y esperó a que me reincorporara sin decir palabra. Esa tarde todo había tenido una pesadumbre inhabitual, como si a los individuos les costara dar cada paso. La humanidad entera debería estar sufriendo una arritmia incesante por designio divino. Eso fue lo que pensé cuando me di cuenta de que yo ya no era el que se escondía bajo estas capas epidérmicas diseñadas en algún círculo del infierno —porque los diseñadores tienen reservado su propio círculo exclusivo— y que mi cuerpo tampoco me pertenecía. Dije algunas palabras que, como en el cuadro de algún surrealista, se derritieron en el aire antes de llegar a destino. En el preciso instante en que ella pisó el acelerador tuve una imagen y sentí el calor de la tarde, dos hechos que por un momento se entrecruzaron o fueron la misma cosa. Sólo atiné a hacer o hacerme, lo mismo da en este caso, una promesa que, desde su génesis, estaba condenada al fracaso o, lo que es peor, a la desidia.

ii

La volví a ver mucho tiempo después. Había pasado lo suficiente para que nos olvidáramos con la rigurosidad de una definición científica. En efecto, eso éramos: el juego fortuito de algún psicoanalista que desde el sueño, o aun desde la vigilia, había creado un universo en un tablero de ajedrez. Eso éramos y los patrones que yo había seguido durante los años de desencuentro confirmaban la teoría. No pasé una sola

noche con mi cama vacía. No suponía una diferente cada vez. Eran rachas arbitrarias pero redundantes y la misma semilla del deseo se convertía en el origen de la destrucción. Jamás hubo una noche entera. Antes del alba les pedía que se fueran, no por idealismo o convicción (nunca fui creyente). Las fuerzas que actuaban provenían de una esfera desconocida y su dinámica terminaba por convertirse en inercia.

iii

Cuando llegué estaba sentada en un rincón. Tuve que pestañar más de una vez. Era Amaranta con la mortaja entre las manos. Creo que nunca la quise tanto como esa mañana. Más aún: decidí que así quedaría para toda la eternidad. Mis pasos, temerosos, quedaron suspendidos como si fueran expertos en el negocio de vencer la gravedad. Sudé mucho más que dos gotas, que también decidí ignorar por inoportunas y fastidiosas. Ella se paró para acelerar el trámite y yo, sin saber bien lo que hacía, la envolví en un abrazo cuya generosidad excedía largamente mi capacidad de abrazar. Me di vuelta y vi el féretro tapado con una sábana negra. Un muerto. Nunca había visto un muerto. Ni siquiera en ese momento, pero la sola idea que encerraba ese cajón fue suficiente para aterrarme. Quise buscar en mis recuerdos y no encontré ninguna imagen que me cobijara hasta que todo aquello se acabara. Ni siquiera la promesa que nos unía, quiero decir, que me unía a ella. No vi el auto blanco, la puerta trancada en el cordón, su mirada perdida y las manos en el volante. Ni siquiera sentí el sonido de arranque del vehículo o la fragancia del calor del aire. Sentado, en otro rincón de la sala contigua a la que estaba el muerto, pensé en un niño y su epifanía. Recorrí las páginas del libro y, aunque era a mediados de marzo, supuse que debería estar nevando en todo Montevideo. ■■

Martín Natalevich::
(Montevideo, 1985).
Obtuvo en tres ocasiones
el primer premio en el
género narrativa del
certamen literario
organizado por la
B'nai Brith para jóvenes
escritores uruguayos
(2004, 2006 y 2007).
Logró también un primer
premio en el género
poesía del mismo
concurso (2007).
Participó en los libros
*Plata Caribe, antología
poética dominicana y
uruguaya del siglo XXI* y
Esto no es una antología
(Ministerio de Relaciones
Exteriores, 2008). *Cursa*
cuarto año de la
Licenciatura en
Comunicación Social en
la Universidad Católica y
hace periodismo en el
diario *Últimas Noticias*.

Secciones

El Arca
Señas
Rapport
Emprendedores
Enfoque
Reflejos
Matiz
Desde la Academia
Tramas

Ediciones anteriores

Links
Descargas
Búsqueda de artículos

Palabra clave

Nos interesa tu
opinión



Artículos



**CULTIVADOR DE PREGUNTAS
DE COMUNICACIÓN**

Entrevista a Raúl Fuentes Navarro.
Por Graciela Rodríguez-Milhomens.



**LA COBERTURA SOCIAL DE
LA PRENSA DIARIA EN URUGUAY**

Por Victoria Gómez, Rosario Queirolo
y Fernando Salas.



**EL ARTEFACTO DEL RELATO
Conferencia de Nicole d'Almeida**
Texto de Mariangela Giaimo

COACHING: EL TRABAJO DE CONVERSAR
Por GRM.

**"SIEMPRE HAY LUGAR PARA LA DIGNIDAD
DE LA PERSONA Y DE LA FUNCIÓN"**
Nota a Tania Tabárez. Por Betina Gersberg

FOTOGRAFÍA Pablo La Rosa.



↓ Descargar PDF

La revista dixit es una publicación de la
Licenciatura en Comunicación Social de la
Universidad Católica del Uruguay

<http://revistadixit.ucu.edu.uy>
Licenciatura en Comunicación Social
Universidad Católica del Uruguay

Contacto
dixit@ucu.edu.uy

La revista dixit es una publicación de distribución
gratuita. Los contenidos pueden ser reproducidos
citando la fuente correspondiente.

conocé dixit digital

<http://revistadixit.ucu.edu.uy>



Encontrá todos los artículos, desde la primera edición.

Copacabana

www.copacabana.com.uy

**EXPERIENCIA DIGITAL
DE ALTA CALIDAD
A TU ALCANCE**



CASA CENTRAL Av. Agraciada 4147 T. 309 3300 • **PORTONES SHOPPING** T. 601 7747
MONTEVIDEO SHOPPING T. 628 6554 • **SHOPPING TRES CRUCES** T. 408 3599