

# dixit

comunicación :: profesión :: conocimiento

## ENTREVISTA A ERNESTO GORE

Comunicación y aprendizaje  
en las organizaciones

## CAMPO

Primer cortometraje nacional  
en lengua de señas





Dixit es la revista universitaria de comunicación que publica desde diciembre de 2006, en versión impresa y digital, el Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay.

La publicación está orientada a profesionales y académicos de las ciencias humanas en general y de la comunicación en particular.

La línea editorial de dixit propicia la lectura ágil de abordajes rigurosos de la producción teórica en el campo disciplinar de la comunicación, la presentación de resultados de investigaciones y sus aplicaciones a la práctica profesional.

#### **Comité Editorial**

Mónica Arzuaga, dirección  
marzuaga@ucu.edu.uy  
Carola Kweksilber  
Pablo Porciúncula  
Graciela Rodríguez Milhomens

#### **Consejo Consultivo Editorial**

Carolina Aguerre  
Universidad de San Andrés, Argentina  
Alejandra Bretón  
Universidad Católica del Uruguay, Uruguay  
Andrew Calabrese  
University of Colorado, Estados Unidos  
John Cheney - Lippold  
The University of Michigan, Estados Unidos  
Richard Danta  
Universidad Católica del Uruguay, Uruguay  
Xosé Pereira Fariña  
Universidad de Santiago de Compostela, España  
María Aparecida Ferrari  
Universidade de São Paulo, Brasil  
Loup Langton  
Western Kentucky University, Estados Unidos  
Roberta G. (Becky) Lentz  
McGill University, Canadá  
Mariluz Restrepo  
Universidad Externado de Colombia, Colombia  
Mauricio Tolosa  
Fundación de la Comunicología, Chile  
Humberto Orozco Barba  
ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México  
Ana Inés Pepe  
Universidad Católica del Uruguay, Uruguay  
María Teresa Quiroz Velazco  
Universidad de Lima, Perú

#### **Producción Editorial**

Edición Virginia Arlington  
Asistencia de edición Betina Gersberg  
Informes especiales Mariángela Giaimo  
Corrección Silvana Tanzi  
Traducción Lucía Caumont  
Diagramación Gabriela González Zubía

La revista dixit está indexada e integra el catálogo de la base bibliográfica LATINDEX. Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. <http://www.latindex.unam.mx/>

## Política editorial

La revista dixit publica artículos de investigación y análisis, de divulgación y actualización de información y conocimiento científico, profesional y artístico en el campo de la comunicación, así como espacios para presentación de obra de comunicación.

Los artículos de investigación y análisis aportan al conocimiento científico y profesional de la comunicación. Los artículos de revisión y de divulgación presentan el estado actual y puesta al día de conocimientos, metodologías y prácticas de comunicación. Los artículos de obra son los propios de los lenguajes estéticos de la disciplina.

Los artículos de investigación y análisis se publican en las secciones *Desde la academia*, *El arca*, *Enfoque* y *Rapport*. Para los primeros es fundamental su originalidad, así como su relevancia, rigurosidad y aporte a la comunicación, tanto en los aspectos científicos como en los profesionales de la disciplina. *Rapport* prioriza la elección del entrevistado, quien debe ser un académico referente en la disciplina o un profesional de trayectoria en su ejercicio profesional; la entrevista debe permitir el despliegue de cuestionamientos, discusiones y problemáticas que hacen al ejercicio de la profesión y/o a la teorización de la disciplina.

Los artículos de revisión y divulgación profesional se publican en *Emprendedores* y *Paradigmas*. En estas secciones se plasman los dilemas, procesos, riesgos y oportunidades en el ejercicio de la profesión. Además, se prioriza el análisis de productos, proyectos o modos de producir profesionales que valgan la pena ser replicados.

*Señas* presenta un libro de contenidos novedosos, que representa un aporte significativo al ejercicio profesional o a la discusión teórica disciplinar. La reseña brinda al lector elementos suficientes para decidir su lectura y profundización. *Puño y letra*, por su parte, es una sección orientada a desarrollar la opinión del autor sobre algún tema relevante en comunicación.

Las secciones de obra son *Reflejos*, *Matiz* y *Tramas*. *Reflejos* expone fotografías de autores, de cuidada técnica y con expresión creativa, y comparte palabras del autor sobre su trayectoria y la obra que presenta. En *Matiz* es fundamental el estilo narrativo del autor, que combina la crónica y la literatura. En *Tramas*, se publican productos de ficción (cuentos, poesía, historietas, guiones, etc.), desde un equilibrio estético de la coherencia narrativa y la creatividad.

## Normas de publicación

### Secciones y extensiones

A continuación se indican las características y extensiones sugeridas (en caracteres con espacios):

*El arca*: entre 16.000 y 20.000 caracteres.

*Enfoque*: entre 13.000 y 20.000 caracteres.

*Desde la academia*: entre 17.000 y 30.000 caracteres.

*Rapport*: entre 11.500 y 20.000 caracteres.

*Emprendedores*: entre 8.000 y 14.000 caracteres.

*Paradigmas*: entre 5.000 y 10.000 caracteres.

*Reflejos*: entre 1.500 y 2.500 caracteres. Las fotos (mínimo 4, máximo 8) se publican en blanco y negro.

*Matiz*: entre 4.500 y 5.500 caracteres.

*Tramas*: entre 2.000 y 3.500 caracteres. En el caso de gráficos: una o dos carillas según el material.

*Puño y letra*: entre 5.500 y 7.000 caracteres.

*Señas*: entre 5.000 y 6.000 caracteres.

### Datos del autor

Cada artículo y obra irá acompañado del nombre completo del autor (o autores), institución en la que se desempeña y breve currículum vitae (ciudad y año de nacimiento, formación, institución, actividad académica, publicaciones, actividad profesional y correo electrónico).

### Manejo de originales y derechos de difusión

La responsabilidad de los contenidos es exclusiva de los autores. La revista se reserva el derecho a realizar modificaciones y correcciones a los originales, de conformidad con los autores. Una vez que el material es enviado y publicado en el formato impreso, los autores ceden los derechos a dixit para publicar y distribuirlo (texto e imagen) electrónicamente, así como para archivarlo y hacerlo accesible en línea.

Cuando los artículos o la obra no sean inéditos, dixit indicará expresamente los datos de su publicación original. Por su parte, los autores podrán distribuir su propio material sin solicitar permiso a revista dixit, siempre que se mencione que la versión original (o en caso de usar una adaptación realizada especialmente para dixit) se encuentra publicada en la revista y que puede encontrarse en:

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

### Envío y soporte

Los originales deben remitirse en Word, en letra Times New Roman, tamaño 12 e interlineado simple. Los párrafos no llevarán sangría ni tabuladores y se incluirá una línea de separación entre párrafos. Los trabajos se enviarán por correo electrónico a: [dixit@ucu.edu.uy](mailto:dixit@ucu.edu.uy)

### Fotos e ilustraciones

Los archivos visuales se enviarán en formato JPG con alta resolución de 300 dpi, 25 cm de base y en escala de grises. En caso de no tener el formato indicado podrán consultar en: [dixit@ucu.edu.uy](mailto:dixit@ucu.edu.uy)

### Resúmenes, notas y referencias bibliográficas

Los artículos se enviarán con un resumen que dé cuenta de sus elementos clave. El resumen tendrá un máximo de 120 palabras. Las notas y referencias bibliográficas se colocarán a pie de página, ordenadas por números arábigos. Las citas deben reunir los datos que permitan al lector ubicar la fuente. Al final del artículo debe aparecer la bibliografía completa. Se recomienda utilizar el formato APA. Por mayor información escribir a: [dixit@ucu.edu.uy](mailto:dixit@ucu.edu.uy)

**el arca::**  
"El arca conserva el conocimiento",  
*Diccionario de los símbolos*, Jean  
Chevalier y Alain Gheerbrant. Esta  
sección presenta estudios sobre  
comunicación.

**enfoque::**  
Al enfocar se evidencian las perspectivas  
posibles de un objeto. Esta sección  
presenta un informe sobre un tema de  
interés para el campo profesional.

**desde la academia::**  
El término academia se vincula a la  
agrupación de expertos, de diversas  
disciplinas, con el fin de producir  
conocimiento. Esta sección presenta  
trabajos académicos de comunicación.

**rapport::**  
Significa empatía, la cualidad deseada  
en un ambiente de entrevista. Es la  
sección dedicada al diálogo con  
académicos y profesionales de la  
comunicación.

**emprendedores::**  
Es emprendedor quien cuenta con  
iniciativa y capacidad para resolver  
situaciones nuevas y complejas. Se  
presenta aquí un emprendedor de la  
comunicación.

**paradigmas::**  
Un esquema explicativo de la realidad es  
tan importante como aquel que la  
cuestiona. Esta sección presenta el  
análisis de un producto de  
comunicación.

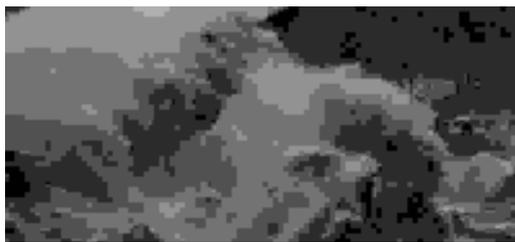
**matiz::**  
Rasgo que da carácter a un sonido o  
color. No hay dos matices iguales.  
Sección que presenta artículos que se  
distinguen por el estilo particular de  
escritura.

**reflejos::**  
La fotografía refleja miradas peculiares.  
Este espacio es dedicado a la fotografía  
de autor.

**señas::**  
Las señas son rasgos que permiten  
distinguir o identificar algo. En esta  
sección se reseñan libros de  
comunicación.

**puño y letra::**  
En los escritos de puño y letra se  
reconocen la mano, la caligrafía y el  
estilo del autor. En dixit es el espacio  
para los artículos de opinión.

**tramas::**  
Forma en que se entrelazan los tejidos  
visibles de los relatos. En este espacio  
se presentan productos de ficción.



## tapa

Montevideo, 23 de octubre de 2012  
Foto AFP / Pablo Porciúncula.



## el arca 04-12

*Superochistas*  
Por Julieta Keldjian.

## señas 13

La comunicación y el género documental  
Por Florencia Varela.

## enfoque 14-21

La ciencia y el periodismo especializado  
Por Daniela Hirschfeld.

## rapport 22-27

"La calidad de los aprendizajes dentro de una  
organización tiene relación directa con el tipo de  
comunicación que se puede establecer allí"  
Entrevista a Ernesto Gore  
Por Revista *dixit*.

## desde la academia 28-39

Comunicación intercultural en la organización  
Por Ana Inés Pepe.

## paradigmas 40-43

Campo. El primer cortometraje nacional en lengua  
de señas  
Por Betina Gersberg.

## emprendedores 44-48

Simone Fojgiel:: De voz emprendedora  
Por Alejandra Bretón.

**dixit::** expresión latina  
que significa "lo dijo", "ha dicho".

dixit n.º 17 :: octubre 2012  
Departamento de Comunicación  
Facultad de Ciencias Humanas  
Universidad Católica del Uruguay

## reflejos 49-54

Fotografía de Andrés Stapff



## tramas 55

Ilustración  
Por David de la Mano.

## matiz 56-61

Nido  
Por Inés Bortagaray.

Revista dixit online <http://revistadixit.ucu.edu.uy>  
[dixit@ucu.edu.uy](mailto:dixit@ucu.edu.uy)

El contenido de los artículos y obra es responsabilidad  
de los autores.  
dixit. Comunicación. Profesión. Conocimiento.  
Universidad Católica del Uruguay. Av. 8 de Octubre 2738,  
Montevideo. Tel. 2487 2717.  
Revista de distribución gratuita registrada ante el MEC a  
los efectos del art. 4º de la Ley N° 16.099, n° de registro  
2135/07, Tomo XV, Foja 47.  
Impreso y encuadrado en Mastergraf srl.  
Depósito legal 340.585.  
Comisión del Papel. Edición amparada al decreto 218/96.  
Periodicidad: 2 fascículos al año.





# Superochistas

Por Julieta Keldjian  
Fotos Archivo CINECO

## RESUMEN

Desde 2006 se lleva adelante en la Universidad Católica del Uruguay (UCU) un espacio de preservación, investigación, control intelectual y puesta en circulación de los materiales del archivo audiovisual. Allí surgió la iniciativa de investigar la producción cinematográfica en paso Super 8 en la década comprendida entre 1972 y 1982. Aquel cine alejado de la intelectualidad —de raíces populares, con una metodología artesanal y colectiva de trabajo— encontró caminos de circulación alternativos y aún guarda sorpresas para los estudios sobre cine. La presente investigación, desarrollada por Julieta Keldjian y Macarena Fernández, está apoyada por el programa de fondos concursables para el Fortalecimiento Académico a la Docencia (FAD) edición 2011, que desarrolla la Facultad de Ciencias Humanas de la UCU.

Palabras clave: Cine, Super 8, preservación, archivo audiovisual, 1972-1982

## ABSTRACT

Since 2006, Universidad Católica del Uruguay maintains a space for the preservation, research, intellectual control and circulation of the materials from the audiovisual archive. In such space, began the initiative of researching the film production in Super 8 between 1972 and 1982. That cinema, far away from intellectuality of popular origins, with a collective and handcrafted work methodology found alternative circulation paths and still holds surprises for studies on film. This research, led by Julieta Keldjian and Macarena Fernández, is financed by the 2011 competitive funding program "Fortalecimiento Académico a la Docencia (FAD)" and supported by the university's Facultad de Ciencias Humanas.

Key words: Film, Super 8, preservation, audiovisual archive, 1972-1982.

Ilustración: detalle de afiche de CINECO.

Julieta Keldjian::  
(Montevideo, 1975)  
es licenciada en  
Comunicación Social por la  
Universidad Católica del  
Uruguay (UCU). Es profesora de alta dedicación en UCU, donde coordina la Licenciatura en Ingeniería Audiovisual. Su trabajo de investigación se centra en la preservación y archivo audiovisual desarrollando varios proyectos de investigación dentro del ámbito de la UCU. Es consultante para el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU) en temas de patrimonio, donde realizó la primera Consultoría sobre Patrimonio Audiovisual en Uruguay. Realizó estudios sobre conservación y restauración cinematográfica en la Filмотeca Española y en el Laboratorio de la Universidad de Udine, Italia. Es miembro de la Red de Estudios para la Conservación de Cine.  
[jukeldji@ucu.edu.uy](mailto:jukeldji@ucu.edu.uy)

### Un archivo para difundir

No alcanza con conservar el material audiovisual. No alcanza con guardar y almacenar los materiales en condiciones ambientales adecuadas para enlentecer su degradación natural. También hay que preservar, es decir, investigar el material audiovisual, ejercer el control intelectual sobre los contenidos y ponerlos en circulación. Desde 2006 en la UCU se intenta poner a disposición todo el archivo. Se parte de la base de que sin uso, sin puesta en común, sin difusión de estas imágenes, la custodia del patrimonio audiovisual se convierte en una actividad museística.

Conforman el patrimonio audiovisual de la Universidad los materiales curriculares (producciones realizadas por los estudiantes en el marco de las actividades académicas de las licenciaturas en Comunicación Social y, más recientemente, de Ingeniería Audiovisual) y los registros audiovisuales de las actividades institucionales. Una de las colecciones que más destaca en el archivo es la que se formó como resultado de la producción televisiva *Inéditos*,<sup>1</sup> a comienzos de la década de los 90. Constituido por películas familiares, amateurs y experimentales, este fondo documental recoge el registro de vacaciones, viajes, ritos sociales, notas y diarios visuales. Se trata de películas casi olvidadas aunque fundamentales para el estudio de las primeras décadas del S. XX, en tanto testimonio de la vida privada y de la memoria de la sociedad uruguaya.

A partir de la experiencia de trabajo con algunos de los materiales de la colección *Inéditos*, surgió la iniciativa de investigar la producción cinematográfica en paso Super 8 en Uruguay. El objetivo fue alcanzar una reflexión sobre las características del cine amateur o

semiprofesional desde el punto de vista de las condiciones de producción. Se intentó establecer si el uso del Super 8 fue una elección que respondía a decisiones estéticas, si se trataba de un período intermedio o de pasaje hacia un formato profesional y si se configuró un movimiento del que se pueda deducir cierta coordinación, unidad en la práctica y en el estilo, en tanto expresión contracultural.

También se buscó entender y recrear la práctica *superochista* desde el punto de vista de la exhibición, entendiendo la experiencia cinematográfica en todo su proceso: el que va desde la creación a la proyección. En este sentido, el visionado de estas películas tiene características singulares que lo ubican a mitad de camino entre el cine “mayor” y el familiar (*home made movie*).

Para el estudio, se hicieron entrevistas a los realizadores que trabajaron entre los años 1972 y 1982, y se repasó la filmografía y la prensa de la época. Esta década resulta particularmente interesante porque ha sido muy poco estudiada desde el punto de vista de la circulación de imágenes. Se trata de un período al que algunos de los protagonistas vinculados con el campo audiovisual definen como el de una generación perdida. La producción cinematográfica está dominada por la producción oficial, concentrada en noticieros, y por el apoyo a producciones folclóricas y patrióticas.

### Amateur e independiente

Herencia de los agitados años 60, el cine latinoamericano fue una herramienta de lucha contra la hegemonía cultural imperialista, que se inspiró en el cine cubano, especialmente en la obra del cubano Santiago Álvarez. Esta corriente prescindió del aparato tecnológico y económico imperante en el sistema de produc-

1::  
*Inéditos* fue una producción televisiva que involucró a docentes y estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social de la UCU entre los años 89 y 92. Escrito y dirigido por Luciano Álvarez, contó con Tato Ariosa en montaje y realización y la producción de Christa Huber.

ción industrial y filmaba más allá de las limitantes técnicas y presupuestales.

A diferencia de lo que sucede en Argentina y Brasil, Uruguay no desarrolló una industria cinematográfica con instalaciones técnicas ni recursos humanos profesionalizados. Por esto las dicotomías profesional/amateur y cine industrial/cine independiente no son categorías de análisis perfectamente aplicables a la producción cinematográfica de nuestro medio, por lo menos hasta entrados los años 90. En cambio, sí se advierte el florecimiento de un cine político y fuertemente ideológico, que ante la limitación de la libertad de expresión que se acentuó hacia los primeros años de la década del 70 encontró un modo de organización propio y original, que dio como resultado obras singulares y documentos imprescindibles para entender los sujetos históricos y su contexto. Desde este punto de vista, el cine de los *superochistas* fue completamente amateur, y tomó de los movimientos de cine independiente algunos de sus principios.

Al estudiar el caso mexicano, Vázquez Mantecón (2007)<sup>2</sup> afirma que la producción de los *superocheros* ocupa un lugar singular en la conformación de la contracultura desde la periferia de los países en desarrollo. En la mayoría de aquellos en donde se conformó una oposición al cine industrial (en los países latinoamericanos emergentes en los que fue fuertemente revitalizado por el apoyo estatal) el Super 8 aparece como el formato elegido para la expresión de una de las formas de alternativa a la cultura hegemónica. Esta contracultura nace en la periferia, tiene características propias y no se la puede definir con relación al *underground* de la metrópoli. Configura un caso muy particular de oposición a la cultura

hegemónica, ya que la práctica cinematográfica era antes del Super 8 un privilegio de elite (dado los costos de producción y su complejidad tecnológica) y en ningún caso de acceso masivo y popular. Su producción no fue tomada en cuenta por la intelectualidad que mira hacia el cine —ni por la crítica ni por la histórica—, y se la mantuvo como un fenómeno marginal. Subraya esa marginalidad y la sostiene a lo largo del tiempo el hecho de que ninguno de los acervos filmicos convencionales conservaron copias de Super 8 (Mantecón, 2007).

El Super 8 rompió con aquella hegemonía que se mencionó, ya que el desarrollo tecnológico impulsó la popularización de la herramienta y técnica cinematográficas: ya no se trataba de un conocimiento reservado a pocos conocedores del oficio, el arte y la mecánica. La cámara de cine documenta, se vuelve liviana y se mueve con facilidad. Se usa y se pone al servicio del discurso —fundamentalmente político— con independencia de las reglas profesionales de la producción cinematográfica. El círculo de realizadores se extiende y le da la bienvenida a quienes provienen de otras disciplinas o saberes (no necesariamente artísticos).

### **Piezas únicas e irrepetibles**

La aparición de este formato es definida por varios autores como una “explosión”. La industria tecnológica de los años 70 se concentró en la producción y el desarrollo de los aparatos vinculados a este soporte, que por sus automatismos y calidad de imagen frente a sus predecesores —incluido el propio 8mm simple—, se impuso rápidamente en el mercado “aficionado”. Su principal novedad fue el uso de cartuchos (cassettes) que simplificaron su manejo, tanto para el registro como para la proyección. Este sistema no es exclusivo

**2::**  
Álvaro Vázquez Mantecón es profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y profesor de grado en el Colegio de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Participa como cocurador de “La era de la discrepancia: arte y cultura visual en México, 1968-1997”, y realiza una edición antológica del Super 8 en México. La exposición es un proyecto coordinado por Olivier Debroise y Cuauhtémoc Medina, y ha sido organizada por la Coordinación de División Cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México, en conjunto con el Instituto de Investigaciones Estéticas y la Filmoteca de la UNAM, Museo Universitario de Ciencias y Arte, año 2007. Las ideas recogidas para este artículo son extraídas de textos curatoriales de la exposición y de conferencias vinculadas a ella.

de este paso<sup>3</sup> (existían cargadores para 16 mm y carretes de proyección para 16 y 9,5 mm), pero es con el Super 8 donde realmente se generalizó su uso.

3::

Conocido erróneamente como *formato*, el *paso* indica el tamaño de la película y hace referencia simultáneamente al ancho (expresado en mm) y al tipo de perforación, mientras que usamos *formato* para referirnos, por un lado, al área de superficie emulsionada que se utiliza para la filmación de la imagen y, por otro lado, a la dimensión de la imagen en la pantalla (Alfonso Del Amo García: *Clasificar para preservar*, Madrid, Cineteca Nacional, 2006).

4::

Tradicionalmente y desde los orígenes de la cinematografía el procesamiento de la película expuesta y revelada se basa en el sistema negativo/positivo. El sistema conlleva la existencia de dos películas: una negativa y otra positiva. Es decir, el negativo, mediante copia e inversión, se transfiere a otro material, el positivo. Con la aparición del sistema reversible, el proceso de positivado se produce sobre la misma película negativa, agregándole un paso más al revelado. El mismo negativo se convierte en positivo. Ya no tenemos dos materiales, sino que el mismo negativo de cámara ha sido transformado. Esto redujo enormemente los costos de revelado, pero dificultó la obtención de copias.

5::

Este es uno de los principios de la entonces Escuela Nacional de Bellas Artes, mencionado por Alvaro Sanjurjo Tucón en el artículo "Bellas Artes militante" de la revista *Imagen* (1971), con referencia a las producciones del Taller de Cinematografía.

Una de las características técnicas más relevantes (vinculadas a la temática de nuestra investigación) es la de la naturaleza "reversible"<sup>4</sup> del soporte. Esta característica hace de las películas piezas únicas y de circulación limitada. Si bien en algunos casos se constata la realización de copias o duplicados, no es lo común dada la limitante económica. El costo de una copia es elevado y casi imposible de asumir para una producción independiente. El original era manejado con muchísimo cuidado, ya que es simultáneamente máster y copia de exhibición, cercano al concepto de obra única que se utiliza para conceptualizar en los estudios sobre conservación y restauración del arte. La dificultad de acceder al equipamiento y al material virgen propiciaron alternativas creativas y la formación autodidacta.

En cuanto al procesado del material, la mayoría de los entrevistados señalaron que debían mandar su película al extranjero para su revelado (Panamá, España, Argentina). Esto enlentecía los procesos porque transcurrían hasta varios meses entre la exposición de la película y el montaje. A eso se agregaba que, en su mayoría, las películas no contaban con sonido directo y el audio era doblado. El empistado magnético era colocado en postproducción y terminaba por desprenderse del soporte filmico, y este fue uno de los principales daños físicos que las películas sufrieron con el paso del tiempo.

### Emprendimientos y concursos

Lo colectivo y lo alternativo fueron características que marcaron presencia a través de los *superochistas*. La

primera fue el sistema de producción por excelencia siguiendo la concepción de la praxis artística de otras disciplinas en su época. Algunos de los grupos más conocidos fueron: el Taller de Cinematografía de la Escuela Nacional de Bellas Artes, Grupo Hacedor, Equipo 9, cooperativa CINECO y la Coordinadora Uruguaya de Cine y Video. En este modo de producción no se conocen los roles tradicionales y el concepto de autor no es individual, sino colectivo. "Porque el arte está aplastado bajo Nombres y Firmas, e importan más ellas que el contenido y la participación que en la vida común y corriente el arte debe tener. El arte deberá estar certeramente preocupado por 'llegar' a la gente, por tener el poder de comunicarse, a la vez de tener un contenido profundamente comprometido con los mejores valores del Hombre; por lo mismo, no se preocupará de ser bueno para prestigiar a quien lo realiza, sino por su responsabilidad social; el autor será entonces un hecho secundario, meramente informativo".<sup>5</sup> Ya sea como estrategia de defensa ante la persecución oficial, como por legítima afirmación de la práctica colectiva, el anonimato fue una característica de la producción de la época.

La segunda característica alude a los circuitos de exhibición alternativos frente a los espacios comerciales. Las películas se mostraban en fábricas, clubes sociales, institutos culturales (vinculados a representaciones diplomáticas como el Instituto Italiano de Cultura y la Alianza Francesa, entre otros) y jardines de infantes.

Existió además un escenario más orgánico de promoción y circulación de materiales cinematográficos vinculados a este soporte: el de los festivales y concursos de Cine Arte del SODRE (más tarde se llamaría Archivo Nacional de la Imagen) y luego



Cinemateca Uruguaya. Se realizaron al menos nueve ediciones, entre 1979 y 1990. El primero llevó el nombre de Certamen Nacional de Cine S8, luego fue Certamen de Cine Amateur y finalmente se le cambió a Certamen Nacional de Cine y Video.

A propuesta de miembros del Cine Club del Uruguay y del entonces director de Cine Arte del SODRE, Eugenio Hintz, se creó este espacio de promoción y difusión del cine en el centro de un organismo estatal oficial, como modo de dar visibilidad, que en el contexto de esos años podría ser sinónimo de protección y garantía.

Contaba con la coproducción de la Embajada de España y los premios que se otorgaban se llamaban Carabelas. Más adelante se asociaron algunas empresas, sobre todo proveedoras de materiales, que además del premio en moneda ofrecían otros como película

virgen, revelado, cámaras o alguna herramienta para la producción. En posteriores ediciones se sumó la participación de la Asociación de Críticos de Cine, con un integrante en el jurado de premiación. La primera edición del concurso contó con un premio especial que se llamó Fernando Pereda, en honor a quien donó al SODRE su colección de películas. Iba a ser un acontecimiento bianual pero solo se registró una edición.

Paralelamente (sobre la etapa final de este concurso) en los Festivales de Cinemateca Uruguaya se creó el Espacio Uruguay, gracias al aumento de la producción nacional, en el que se admitieron películas en Super 8. En esa época se retiró la embajada de España, y no parecía muy sensato tener dos certámenes para la producción local. Eso fue lo que determinó que se suspendiera el del Cine Arte, en opinión del director actual del Archivo Nacional de la Imagen (ANI).<sup>6</sup>

Arriba izquierda: documental *Mi Autito*. CINECO-IASO, 1978.  
 Arriba derecha: *Canción del Tornero*. Registro plano secuencia. CINECO, 1977.  
 Abajo izquierda: animación *El honguito feliz*. CINECO, 1976.  
 Abajo derecha: ficción *El Espejo*. Álvaro Sanjurjo Toucón, 1977.

**6::** En entrevista realizada para esta investigación con Juan José Mugni, director del ANI. Montevideo, agosto de 2011.

Macarena Fernández::  
(Montevideo, 1986)  
es licenciada en  
Comunicación Social por  
la Universidad Católica del  
Uruguay. Es ayudante de  
laboratorio del Centro  
Técnico Audiovisual de la  
misma Universidad. Fue  
productora de archivos  
para el ciclo *Historia 200  
años*, con motivo del  
festejo del Bicentenario  
del Proceso de  
Emancipación Oriental en  
2011. Participó como  
realizadora de *El izador*,  
un microcorto documental  
que resultó ganador en el  
concurso convocado  
también con motivo del  
Bicentenario. Sus fotos  
han sido seleccionadas  
para varias exhibiciones  
nacionales.  
maquifer1@gmail.com

Si bien esta institución no registra datos de todos los concursos, las actas de premiación consignan que en la primera edición se presentaron 22 películas. En el año 1981 (3.<sup>er</sup> certamen) se presentaron 19. Durante la década del 80 el número de producciones aumentó y se ampliaron las bases hacia la presentación de obras en soporte video. En este sentido, y siguiendo las referencias de los jurados, resulta significativo el último párrafo del acta de premiación del año 83 donde el jurado advirtió que “deplora el muy bajo nivel de casi todas las obras presentadas, la precariedad de tratamiento cinematográfico y desarrollo de ideas, sumadas a la pobreza de los aspectos visuales y sonoros que se hacen particularmente evidentes en los video-tapes y en el errático manejo del lenguaje en ese medio”. Así, el cine en Super 8 fue evaluado por la crítica del momento con relación al cine “mayor”, aplicando los mismos criterios de juicio y análisis que el de las películas que provenían del circuito profesional. Eso no hizo más que reforzar su carácter marginal.

### **Experiencias superochistas**

Del relevamiento realizado para este trabajo y que ya fueron mencionados en el punto anterior, se destacan dos experiencias que reflejan de manera paradigmática las características autodidactas, artesanales y colectivas de los superochistas. La primera se llamaba Cineco, nombre compuesto por las palabras 'cine' y 'cooperativo', y tuvo raíces en un colectivo independiente y la segunda surgió en el seno de la Escuela de Bellas Artes.

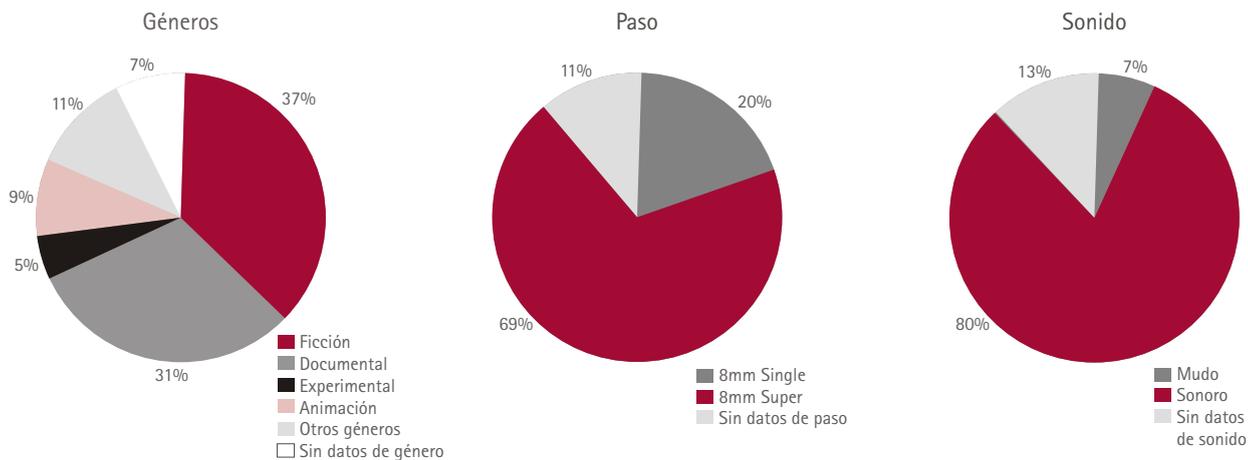
El grupo Cineco surgió tras la disolución de la Cinemateca del Tercer Mundo (C3M), proceso que se inició sobre finales del año 1971. Funcionó como una cooperativa en los hechos, aunque nunca se conformó como tal. Era una organización bastante familiar, con el objetivo de hacer películas para proyectar en las

escuelas o en guarderías particulares. La idea fundamental era mantener un grupo más o menos estable con ansias de hacer cine. Se centraron en trabajar con Super 8 por sus bajos costos. Su primera propuesta fue un noticiero infantil para luego pasar a la realización de animaciones. Armaron una mesa de animación tosca pero que cumplía su cometido; su primera película se tituló *El honguito feliz* (1976). Impulsaron además la creación de la revista *Fotocine*, de elaboración artesanal, que nucleaba a ambas disciplinas. A través de ella se convocaron a talleres de Super 8, se daban consejos para filmar, se publicitaban casas de fotografía y promocionaban sus ofertas, servicios y productos, además de artículos que reflexionaban sobre el cine nacional y fichas de películas.

Tras solucionar por su cuenta impedimentos técnicos a causa de la incompatibilidad de la emisión televisiva del Super 8, mostraron sus trabajos en Canal 5 a través del programa para niños *Recreo en casa*. Esta posibilidad los obligó a cambiar la forma de producir ya que necesitaban generar productos nuevos a un ritmo semanal. Surgió entonces la idea de filmar canciones para niños en plano secuencia.

Este grupo se sostuvo económicamente realizando películas infantiles, pero también con servicios de filmación de eventos, registros institucionales y todo lo que pudieran filmar y hacer por el cine para autofinanciarse hasta 1984.

La segunda experiencia destacada surgió, según consta en los registros de la Escuela Nacional de Bellas Artes (ENBA), en el entorno de 1963. El cine era abordado como un lenguaje más del arte y desde el punto de vista estético. En 1965 se creó el Taller de Cinematografía. El Taller funcionó hasta el año 1971, fecha de la interven-



ción militar de la Universidad de la República y cierre definitivo de la Escuela.

Trabajaban en el paso Doble 8, antecesor del Super 8, llamado así por utilizar película de 16mm cortada al medio, luego de ser expuesta por ambos lados de su eje central. Todo el trabajo técnico era artesanal. Contaban con moviolas de tipo doméstico, empalmadotas de acetona y obtenían película virgen por un contacto en el Cine Club del Uruguay.

### La producción en cifras

Basados en *Filmografía de los uruguayos* (Mariel Méndez y Graciela Roberts, 1987), en entrevistas a realizadores y miembros de los grupos que funcionaban en la época, en publicaciones aparecidas en la prensa y en las fichas de inscripción y actas de los certámenes nacionales para esta investigación se listaron 178 títulos y 41 entidades productoras (entre realizadores individuales y grupos o talleres de producción).

Con relación a los títulos listados, en los casos en que se cuenta con fichas técnicas o descripciones identificadas, se agruparon las producciones por géneros, paso y sistema de sonido. La ficción supera a la producción documental. Cerca del 70 % son sonoras y utilizan el sistema Super 8 (desarrollado por la empresa Kodak).<sup>7</sup>

En todos los casos en los que aún existen, los originales se encuentran bajo custodia de los realizadores.

### Fragilidad

La conservación de los materiales en Super 8 no ha formado parte de las políticas y acciones de rescate patrimonial del Estado. Los archivos nacionales, Cinemateca y el Archivo Nacional de la Imagen, no guardan por lo general estos materiales. Es muy bajo el porcentaje de este formato hallado, con relación a la totalidad de la producción.<sup>8</sup> De lo efectivamente encontrado, resulta imperioso localizar los master y/o negativos para ofrecer una solución permanente de depósito y guarda. Pero además, en el caso en el que se conserva el contenido —es decir, la imagen de estas películas— es porque han sido transferidas a video mediante rudimentarios sistemas de telecine, con pobres resultados desde el punto de vista técnico y en cuanto a calidad de imagen.

En la actualidad existen sistemas sobre soportes digitales de alta resolución y con un tratamiento de tránsito y sujeción de la película respetuosos de la condición de fragilidad de los materiales de archivo. Para esto es imprescindible contar con los originales.

La digitalización no es una solución de conservación, pero sí una respuesta eficiente para las necesidades de acceso y preservación.

Como se ha visto, estas películas son una puerta de acceso privilegiado al modo de representación de una época muy poco estudiada desde el punto de vista de las imágenes. Resulta imprescindible la edición de un

#### 7::

El S8 es el último de los pasos substandard de la cinematografía, desarrollado desde 1965. Sus dos formas comerciales más conocidas fueron: Super 8 de la compañía KODAK (que rápidamente dominó el mercado norteamericano, latinoamericano y posteriormente el europeo) y el Single 8, de FUJI (Alfonso García del Amo, 2006).

#### 8::

Se identificó una copia de *Hugo Nantes*, documental realizado por Ximena Oyandell, que se encuentra en Cinemateca Uruguaya y descartes de *Una caligrafía existencial*, de Juan José Mugni, Manuel Espinola Gómez y Ximena Oyandell, en los depósitos de ANI. Se tiene noticia de que este original quedó en poder de Espinola Gómez y se arruinó; Juan José Mugni (el realizador) conserva una copia. Existen copias electrónicas (video soporte VHS) de *A los ganadores no se les pone condiciones*, de Luis Varela, y en general copias en VHS de otros títulos, luego pasadas a DVD.

material orientado a la difusión de las películas involucradas en este estudio, por ejemplo a través de la publicación de un DVD a modo de antología. Para esto es necesario realizar un ejercicio curatorial y así llegar a una selección del universo de películas estudiadas. Esta valoración deberá hacerse atendiendo tanto a aspectos artísticos, históricos y documentales, como a los técnicos o físicos, y dependerá de las acciones de restauración que sobre esos materiales puedan realizarse.<sup>9</sup>

### Perspectivas a futuro: la restauración digital de las imágenes

Si se plantean soluciones técnicas para la recuperación del material filmico de valor patrimonial, es necesario considerar la idea de la restauración digital de las imágenes. Actualmente, con el desarrollo de las tecnologías, se abre un gran campo de posibilidades para recuperar y deshacer el daño que el paso del tiempo le ha impuesto a estos materiales.

Es necesario entonces establecer límites y definir criterios para no generar una “nueva imagen” adecuada a los estándares actuales de definición, sino que respete el original y las características técnicas y artísticas de momento en el que fue producido. En la reconstrucción del texto filmico hay que ser cuidadosos de no producir un nuevo film ajustado al modo contemporáneo de ver las imágenes. No se trata de alcanzar una imagen perfecta, sino de devolverle la cualidad más cercana posible a su naturaleza física.

No es entonces una cuestión solamente técnica: el concepto de restauración digital comporta un profundo conocimiento de los problemas historiográficos, metodológicos y filológicos. Se trata, de

hecho, de un proceso complejo que requiere competencias especializadas en diferentes sectores: desde los temas técnicos a la historia del cine, del conocimiento metodológico, de la capacidad de reconstrucción histórica, del conocimiento de los problemas de conservación (catalogación, conservación, copyright, política de los archivos) a la experimentación de las nuevas tecnologías.

Es esta la línea la que se viene imponiendo en el campo de la preservación audiovisual entre las cinematecas, los restauradores y algunos de los laboratorios más destacados. Cada vez más, el término “restauración cinematográfica” se refiere a actividades que tienen que ver con una aproximación científica y filológica. Justamente, a partir de este concepto de restauración es que se da la unión entre técnicos que provienen de diferentes áreas del conocimiento: de la ingeniería y de la comunicación que integran saberes provenientes de la matemática, de la química, de la comunicación, de las ciencias de la información y de la historia.❖❖

### Referencias bibliográficas

Méndez, Mariel y Roberts, Graciela (1987): *Filmografía de los uruguayos: 1973-1985*, Eubca, Montevideo.

Sanjurjo Tucón, Álvaro (1971): “Bellas Artes militante”, artículo de la revista *Imagen*, nº 2, tercer trimestre, Montevideo.

Vazquez Mantecón, Alvaro: “La visualidad del 68” en *La era de la discrepancia. Arte y cultura visual en México(1968-1997)*, con la edición de Olivier Debroye y Cuauhtémoc Medina, Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico, 2006.

Del Amo, Alfonso: *Clasificar para preservar*, edición de Cinemateca Nacional de México y Filmoteca Española, Madrid, 2006.

9::

El Archivo Audiovisual de la UCU está involucrado en un proyecto de investigación que lleva adelante el Departamento de Ingeniería Eléctrica (Fac. de Ingeniería y Tecnologías) coordinado por el Dr. Álvaro Pardo. El área de esta investigación es el procesamiento digital de señales y, dentro de ésta, se ha focalizado en temas vinculados a la segmentación y restauración de imágenes y video. Se trata de la restauración de materiales audiovisuales y su almacenamiento en formatos que sean compatibles con los sistemas de visualización actuales. El objetivo de este proyecto es investigar métodos de restauración digitales eficientes desde el punto de vista computacional y para esto utilizan sistema de cómputo basados en GPU (unidades de procesamiento gráfico).



## La comunicación y el género documental

Por Florencia Varela

Título:: *Factografía. Vanguardia y comunicación de masas*

Autor:: Víctor del Río

Editorial:: Abada Editores, Madrid

Año:: 2010

“¡Abajo con los reyes y reinas inmortales de la pantalla! ¡Larga vida al mortal ordinario, filmado en su vida en sus tareas diarias!”. A través de esta expresión que pertenece al cineasta y documentalista Dziga Vertov, autor del ya clásico e imprescindible tratado cinematográfico *Kino Eye*, Víctor del Río constata una forma particular de comprender el cine. Las palabras de Vertov podrían ser adjudicadas a la más actual de las declaraciones. Un hecho que demuestra que el documentalismo audiovisual y fotográfico, la televisión de la vida cotidiana o las formas periodísticas actuales se presentan como herederas de las distintas prácticas culturales, artísticas y de comunicación que han ido conformando nuestro actual sistema de representación mediática.

Parte de esta tradición es la que recupera del Río en su libro *Factografía. Vanguardia y comunicación de masas*, con el estudio de la *factografía* como uno de los movimientos surgidos en el contexto de la vanguardia rusa y de los acontecimientos políticos y sociales de 1917. En su texto, el teórico español aborda la práctica factográfica en tanto proyecto concebido como una forma de escritura literal de los hechos, a la vez que una categoría estética cuya vigencia adquiere en nuestros días gran relevancia.

Conceptos tales como *lo cotidiano*, *el argumento* o *la superación del escenario de las representaciones* son, en palabras del autor, “la estructura conceptual que define el proyecto factográfico” (p. 63). Esta voluntad de reflexionar acerca de “la vida tal como se da” no escapará, sin embargo, a una voluntad más fuerte de control de la política cultural y las formas discursivas mediáticas. El registro fiel de la vida cotidiana, así

como la práctica documental, terminarán pues por convertirse en recursos al servicio de una versión de los hechos que generará sus propias imágenes (p. 18).

De forma rigurosa se señalan los acontecimientos que dejan entrever las intenciones ideológicas de las estrategias propagandísticas para convertir al pueblo y a los procesos sociales de la época en los protagonistas. No obstante, el libro se focaliza en el estudio de la factografía y las prácticas mediáticas como una forma de comprender “las actuales condiciones de construcción narrativa de la historia en el periodismo y los medios de masas” (p. 32). Además, del Río nos acerca a “un origen del género documental tal como hoy lo conocemos” (p. 20).

La factografía intentará ser un nuevo método que “abandona las estrategias de verosimilitud que refuerzan la ficción, y postula, a cambio, una construcción de la realidad” (p. 33). Ciertamente, el cine, la fotografía o la prensa no solamente serán concebidos como instrumentos de conocimiento de la realidad, sino también como instrumentos sancionadores de lo real.

El texto de Víctor del Río se convierte en una fuente imprescindible para quienes asisten con interés y fascinación a la actual proliferación de nuevos géneros documentales, presente en las distintas expresiones artísticas y mediáticas: el cine autobiográfico y el llamado *cine diarístico* y las versiones contemporáneas de los reportajes de siempre. También, como el mismo autor lo expresa de forma contundente, permite pensar en “la naturaleza de las representaciones, esto es, la forma en que construimos nuestro mundo a través de los medios” (p. 25). ■■

Florencia Varela:: (Montevideo, 1976) es doctora en Filosofía, área de Estética y Teoría del Arte por la Universidad de Salamanca, y licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Es profesora de alta dedicación del Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Humanas (UCU) e integra el Sistema Nacional de Investigación. Su línea de trabajo se enfoca en estética audiovisual y narraciones autobiográficas. En 2010 fue becada por la Fundación Carolina para la realización de una publicación sobre videocreación contemporánea. En 2008 y 2009 fue becaria de investigación en el Centro de Análisis Sociales de la Universidad de Salamanca y la Fundación La Caixa. Ha participado en diferentes congresos nacionales e internacionales y ha colaborado con varias publicaciones y proyectos de producción audiovisual. [fvarela@ucu.edu.uy](mailto:fvarela@ucu.edu.uy)



## La ciencia y el periodismo especializado

Por Daniela Hirschfeld  
Fotos Agence France-Presse

## RESUMEN

La ciencia jamás fue divulgada por tantos canales como ocurre en la actualidad. Este fenómeno que ya comenzó hace años generó, entre otros impactos, que la gente incorpore conocimiento científico casi sin notarlo. Los medios masivos juegan un papel central, pero su labor ha estado en el centro del debate casi desde el inicio de este proceso en auge.

Una de las discusiones tiene como protagonista a la figura del periodista científico —como profesional especializado—, su trabajo y su función. ¿Es su labor “traducir saberes” al servicio de los investigadores? Y a partir de esa cuestión, ¿debe tener un papel crítico o limitarse a presentar los hechos?

En el debate seguramente no hay una única respuesta, pero este artículo presentará una mirada del tema desde la visión de la práctica periodística, en especial de la prensa escrita, para analizar la función, el objetivo y las complejidades del mundo del periodismo científico.

Palabras clave: periodismo científico, periodismo especializado, información periodística, prensa escrita, traducción.

## ABSTRACT

*Science was never disseminated through so many channels as today. This phenomenon, which began years ago, has caused people to integrate scientific knowledge almost without noticing it, among other effects. The media play a central role, but their work has been at the center of the debate nearly since the beginning of this burgeoning process.*

*One of the protagonists of this discussion is the scientific journalist—as a specialized professional—, its work and function. Is this journalist's work to “translate knowledge” on behalf of researchers? Based on this, does this journalist have to play a critic's role or just present the facts?*

*Surely, there is no one answer to this debate, but this article will offer a perspective on this subject from the vision of journalistic practice, especially that of press, to analyze the function, objective and complexities of the world of scientific journalism.*

*Key words: scientific journalism, specialized journalism, journalistic information, press, translation*

Foto de la izquierda.  
Túnel hecho de libros durante  
una exhibición. Taipei, Taiwan.  
28 de julio de 2006.  
Foto AFP /Sam Yeh

## Un nuevo comunicador

Al igual que la ciencia ha aumentado sus áreas de estudio a lo largo de los siglos y, por ende, tanto ella como los científicos se han especializado, el periodismo ha pasado por un proceso similar que se dio en un tiempo más acotado. Este fenómeno, que ya tiene varias décadas, se refleja en la paulatina aparición en los periódicos de secciones y suplementos dedicados a nuevos ámbitos de la información.

Sobre esta realidad diversificada del periodismo, Francisco Esteve Ramírez, español, doctor en Ciencias de la Información y catedrático de periodismo en la Universidad Complutense de Madrid, identificó al menos dos grados de especialización en la prensa (Esteve Ramírez, 2010).

En el primer nivel se ubicarían las secciones más tradicionales de los periódicos, cuyo contenido va dirigido a una audiencia considerada generalista. Allí se encuentran los pliegos de “Economía”, “Deportes”, “Política” y “Cultura”, por ejemplo, que forman parte, sin excepción, del cuerpo de todo periódico de alcance masivo. Incluso para el lector, son asimiladas como

“periodismo generalista”, y le confiere las características propias de cualquier actividad de difusión.

En el segundo nivel se ubicarían las otras secciones menos tradicionales, que a veces se presentan como suplementos y que ofrecen información específica sobre una determinada área. Esto no supone que sean desconocidas para el gran público, pues se trata de espacios dedicados a temas del mundo de la ciencia, la salud, la moda, la gastronomía, los deportes —con una concepción más abarcativa, incluyendo disciplinas más allá del fútbol o el deporte más popular en el país—, los niños y adolescentes, las nuevas tecnologías, entre otras.

Estas áreas —que en algunos medios incluso se suelen presentar como una unidad diferenciada del resto del periódico— van dirigidas a un público más limitado e interesado en ciertos temas pero que, como el generalista, no es experto en ellas.

Tanto para Esteve como para su colega español Javier Fernández del Moral, la forma más eficaz que tiene el periodismo de resolver una situación como la actual,

Daniela Hirschfeld::  
(Montevideo, 1977)  
es licenciada en Ciencias  
de la Comunicación Social  
por la Universidad Católica  
del Uruguay (UCU). Está  
especializada en  
periodismo científico por  
MIT/Harvard, becada por  
la Fundación Knight de  
Estados Unidos. Es  
profesora de periodismo y  
tutora de seminarios  
temáticos y memorias de  
grado en la Facultad de  
Ciencias Humanas  
(UCU). Entre 1999 y 2007  
fue periodista para las  
secciones "Ciencia y  
Técnica" y "Salud" del  
semanario *Búsqueda*.  
Desde 2007 es editora jefa  
de la revista *Galería* del  
semanario *Búsqueda* y  
desde 2005 es  
corresponsal en  
América Latina de  
SciDev.Net, portal  
británico sobre noticias  
científicas.  
daniela.hirschfeld@  
gmail.com

---

en la que existe un exceso de información cada vez más específica, es justamente a través de la especialización del periodismo (Fernández del Moral y Esteve Ramírez, 1993).

Por eso, en paralelo con el surgimiento de estas secciones también creció otro perfil periodístico. Así, en un escenario tradicional que contaba con profesionales dedicados a cubrir temas económicos, judiciales, deportivos o culturales, fueron apareciendo otros orientados hacia las nuevas tecnologías, la ciencia, la salud, la moda o la gastronomía, por nombrar solamente algunos campos. Al surgir, cada una de estas nuevas figuras buscó adaptar las herramientas ya establecidas a su práctica específica para utilizarlas en provecho del objetivo del periodismo en su totalidad: informar al público. Porque no se debe perder de vista que, aunque especializada, esta figura será esencial y primariamente un periodista, sujeto a las normas y prácticas de esa profesión.

A este nuevo comunicador, que se le ha llamado "periodista especializado", se le confiere, entre otras, la función de ser intermediario entre los expertos de las diferentes disciplinas a cubrir y los receptores finales de su trabajo —el público general—. Debe adaptar, entonces, los conceptos técnicos a un lenguaje periodístico, que haga posible su comprensión a una audiencia no especializada.

En esa tarea de intermediación —que tiene sus herramientas, principios y objetivos propios—, el periodista se enfrentará al desafío de transformar "información especializada" en "información periodística especializada". Una se diferencia de la otra porque la primera hace referencia a la información que se establece y comparte entre especialistas, y por lo tanto no requiere

de decodificación o de adaptación para que el mensaje sea comprendido por los receptores. Pero, en el segundo caso, la información va dirigida a un público generalista, lo que hace necesaria una labor que muchos definen como de "traducción" de los conceptos técnicos a un lenguaje accesible para los no expertos (Esteve Ramírez, 2010).

### Tender puentes

En el mundo del periodismo científico, la definición del periodista como "interlocutor" lleva a relativizaciones y discusiones, pues mientras en general los científicos apoyan esta idea, los periodistas tienden a considerarla una simplificación de su actividad.

Como fin primario, el periodismo científico —igual que todas las formas de divulgación de la ciencia— pretende hacer accesible el conocimiento científico mediante lo que algunos definen como "traducción" de un lenguaje técnico a otro masivo. Sin embargo, desde el periodismo se postula que no se trata de una simple traducción en el sentido del traslado de un idioma a otro, sino de tender un puente entre el mundo de la ciencia y los otros mundos, como siempre sostuvo el fallecido Manuel Calvo Hernando, pionero en el periodismo científico español y autor de muchos artículos sobre el tema (Calvo Hernando, 2001).

Esto quiere decir que no consiste simplemente en expresar datos en palabras llanas. La obra periodística, además de informar al lector, debe cautivarlo, incitarlo a la lectura y, a través de ella, al conocimiento útil para la toma de decisiones.

Calvo Hernando destacó que tampoco se trata de que el lector reciba toda la información existente con el fin de convertirlo en experto, sino con el objetivo de recrear



correctamente el conocimiento científico de manera que el lector pueda integrarlo a su cultura. Eso implica que el periodista sea consciente de qué huecos informativos en su artículo pueden ser cubiertos por el lector —y sus conocimientos— y cuáles no; y en ese sentido, deberá llenarlos.

### Lenguaje claro y preciso

Para todo periodista científico, entre los pocos sinsabores de la profesión, está el de recibir el llamado, mail o carta de un lector o entrevistado que le señale el uso equivoco o inapropiado de algún término que apareció en su trabajo publicado. Como grueso ejemplo, confundir “virus” y “bacteria” o usarlos como si fueran sinónimos constituye claramente un error de concepto.

Sin embargo, en otras ocasiones ocurre que, luego de leer el artículo impreso, el entrevistado se comunica con el periodista para quejarse o lamentarse porque notó que sustituyó un término técnico —al que él

consideraba preciso y único para nombrar esa determinada cuestión— por otro menos exacto, aunque quizás no incorrecto. Es en estos casos cuando la actividad de “traducción” del periodista científico se encuentra entre dos aguas: por un lado están los científicos —la fuente de la información— que quieren que su testimonio se reproduzca según las pautas de la redacción y del mensaje especializado, y por otro lado, el público —el destinatario del mensaje— que buscará información que pueda comprender.

Desde la profesión periodística, en esta disyuntiva no hay dos opiniones, pues el interés del público debe primar. Sin embargo, el precio de la fidelidad hacia el lector nunca puede ser la pérdida de precisión del mensaje. La idea es transmitir la información de manera llana y accesible para el público masivo —sin tecnicismos— pero sin perder de vista el rigor de los conceptos empleados y del mensaje en general, y por supuesto la concordancia de ambos respecto a lo dicho

Microscopio en un laboratorio de tecnología en el Centro Jawaharlal Nehru para la Investigación Científica Avanzada (JNCASR). Bangalore, India. 27 de julio de 2005.  
Foto AFP / Dibyangshu Sarkar



Personas miran el recorrido del Planeta Venus a través del sol, mediante un filtro protector en el Planetario Nehru. Bangalore, India. 6 de junio de 2012. Foto AFP / Manjunath Kiran

por el entrevistado. Así, la relación entre periodismo científico y terminología se halla siempre en el compromiso entre precisión y claridad (Aguilar, 2002).

No obstante, la cuestión es que la precisión que se pierde en los textos periodísticos especializados desde el punto de vista del científico, se gana en claridad desde el punto de vista del público general. En esta fórmula, sin embargo, la claridad no puede concebirse como simplificación del contenido: solo puede interpretarse como forma de disminuir el esfuerzo que requerirá el lector para comprender el mensaje (Núñez Ladéveze, 1991).

Para que una “traducción” cumpla con estas pautas, el periodista científico deberá atender dos condiciones. La primera es interiorizarse y asesorarse sobre el vocabulario de la materia que va a informar para poder llevar a cabo las transformaciones pertinentes en el grado de abstracción adecuado (Aguilar, 2002). De hecho, es imposible explicar algo sobre lo que no se

tiene conocimiento. Esto no significa ser tan experto como el entrevistado —pues no es necesario, ni útil, que el periodista lo sea—, pero sí tener un grado de preparación o de curiosidad bien encaminada para, con el entrevistado como aliado —siempre que comprenda esta necesidad de la divulgación masiva—, lograr una traducción fiel y precisa y a su vez comprensible para el gran público. Así, el texto de información periodística especializada será correcto en lo que respecta al uso léxico, aunque el grado de abstracción del lenguaje sea menor (Aguilar, 2002).

La segunda condición para un proceso de traducción satisfactorio lleva al periodista a apelar a diferentes recursos literarios que le ayudarán en su tarea. Algunos de ellos, para garantizar la corrección a la vez que la claridad, consisten en explicar los términos de la jerga científica con palabras del lenguaje común, por medio de ejemplos, analogías, sinónimos o metáforas; sustituir conceptos por hiperónimos que permitan categorizar un término dentro de una clase general

más conocida por todos los usuarios o apelar a nombres genéricos del tipo “sustancia”, “elemento”, “dispositivo”, cuando corresponda. Todos estos recursos contribuyen de forma positiva en la información, la motivación y la fluidez de la lectura.

Un vicio frecuente en el periodismo científico —y también en otras especializaciones— es cautivarse o involucrarse con la jerga que domina el entrevistado. Será fácil que, después de interiorizarse más con un saber específico y sentirse más cercano a él, el periodista comience a sentir los tecnicismos como familiares y, por ende, crea que son comprensibles y utilizables en su artículo. Ese desdibujamiento de la frontera del periodista con el mundo sobre el que busca informar puede hacer que, incluso inconscientemente, comience a escribir como si su público fueran los especialistas.

En este sentido, la gran ventaja de esta época de hiperdivulgación de la información científica y de la ubicuidad de los progresos tecnológicos en la vida cotidiana es que algunas palabras propias de la jerga científica comienzan a incorporarse al lenguaje habitual, facilitando de alguna manera la “traducción” periodística y rompiendo barreras.

Precisamente, como consecuencia de esta continua interacción entre el léxico general y el especializado, ya no es necesario explicar términos como *chat*, *chip*, *libros electrónicos* o *cambio climático*, inicialmente de uso exclusivo entre unos pocos expertos, pero que desde hace unos años son de uso corriente.

Para Carlos Elías, profesor de Periodismo Especializado de la Universidad Carlos III, de Madrid, y licenciado (y doctorado) en Periodismo y en Ciencias Químicas, el paradigma de esta afirmación es el periodismo

deportivo donde los tecnicismos son comprendidos por la gran mayoría de los receptores (Elías, 2002).

### **Información novedosa y utilitaria**

Pero la traducción de tecnicismos no es todo el proceso de “traducción periodística”, y quizás ni siquiera es la parte medular. Investigadores como Georges Mounin repararon hace ya tiempo en que la traducción no es un problema meramente léxico. Lo que se traduce no son lenguajes, sino mensajes. Son estos, con su estructura y su contexto, los que forman verdaderamente su significado, y no los términos individuales que los conforman (Mounin, 2002).

La tarea periodística incluye fundamentalmente la traducción del mensaje, pues entre toda la información que le brindarán los científicos vinculados a un tema —más la que recoja en su proceso de investigación—, el periodista deberá hacer una selección y escoger solamente unos puntos concretos, los más relevantes y novedosos y que tengan impacto en la realidad de sus lectores. Además, en el discurso periodístico no todos los datos científicos del tema tienen cabida, por lo que la capacidad de sintetizar lo más importante es una de las herramientas más valiosas.

Una vez decodificado el lenguaje, el periodista debe interpretar el mensaje científico y adaptarlo al mensaje periodístico, en el que se debe identificar la novedad (y cuando exista, la noticia) y la utilidad de esa información y sus consecuencias para la sociedad a través del análisis periodístico (que debe estar exento de su propia opinión) y de la contextualización (esto significa, presentar el mensaje como parte de un cúmulo de conocimiento generado anteriormente).

Esta tarea periodística se puede resumir diciendo que el periodista especializado debe elaborar un mensaje



específico que va dirigido a una audiencia generalista (Elías, 2002).

Para María del Pilar Diezhandino, catedrática de Periodismo de la Universidad Carlos III de Madrid, la complejidad de la sociedad actual obliga al periodista del siglo XXI a no conformarse con describir un hecho noticioso. Además de describir los acontecimientos básicos que permitan entender el mundo y lo que esos hechos significan, debe indicar por qué son importantes, en qué contexto hay que situarlos, adónde nos conducen. Se dice a los lectores lo que sucedió, por qué sucedió, qué significa lo que sucedió y qué es probable que suceda a continuación (Diezhandino Nieto, 1997).

Algunos dan un paso más en este debate y entienden que decir que la labor principal del periodista científico es la de ser “traductor” supone categorizarlo como una figura invisible, que desaparece detrás de la obra (Alinovi, 2010). El divulgador, escritor y físico argentino Matías Alinovi aseguró, por ejemplo, que el periodismo científico debe ser una actividad crítica, no promocional ni traductora. Lo que este tipo de periodista debe hacer, según su punto de vista, es tomar todos los elementos que le presentan sus fuentes y, mediante herramientas personales —conocimientos de historia de la ciencia, de los avatares recientes del devenir científico, algunas nociones sobre la importancia estratégica de determinadas investigaciones—, elaborar un relato propio que logre valorar críticamente una determinada noticia científica.

La periodista chilena Javiera Carmona Jiménez también opina que el periodismo científico no es un “alfabetizador en ciencia” o un traductor de un lenguaje especializado a la “lingua franca” de la sociedad civil. Para ella, el revés de la opción traductora es la “mediación” del periodismo científico para transformar

la capacidad de percepción de la masa con respecto a la ciencia. Carmona asegura que el periodismo científico “traductor” contribuye a perpetuar la sensación de distancia que el público siente sobre la ciencia. En tanto, el periodismo científico “mediador” despoja a la ciencia de su aura privilegiada (Carmona, 2007).

Entonces, una posible definición más completa de la figura del periodista científico sí se puede entender entonces como la de un mediador, un intermediario entre el especialista y la masa, que está familiarizado tanto con el lenguaje de los científicos –aún sin ser uno de ellos– como con los recursos léxicos que llegan al gran público. Su papel, además de traducir la jerga científica a un lenguaje comprensible, debe lograr transmitir información novedosa (y, si corresponde, noticiosa), útil, que tenga impacto directo o indirecto sobre la vida del público, que se relacione con el conocimiento anterior, que sirva para tomar decisiones y cuya lectura genere interés, curiosidad, crítica y hasta emoción. Es decir, la tarea del periodista científico no tiene una tendencia pedagógica, sino informativa y también utilitaria.

Fernández del Moral y Esteve Ramírez señalaron al respecto que esta información periodística nació justamente para hacer posible que el periodismo penetre en el mundo de la especialización que es cada vez más amplio. Pero no surgió para formar parte de ese mundo, ni para convertirse en falsos expertos, ni para obligar al periodismo a parcelarse, sino al contrario: para hacer de cada especialidad algo comunicable, objeto de información periodística, susceptible de codificación para mensajes universales (Fernández del Moral y Esteve Ramírez, 1993). De lo contrario, la especialización periodística sería una limitación a la actividad profesional del periodista y no un elemento dinamizador (Esteve Ramírez, 2010). ■■

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, Lourdes (2002): "Armonización terminológica y periodismo especializado", Actas del I Congreso "El español, lengua de traducción", Almagro, 12-14 mayo de 2002, pp. 327-330.
- Alinovi, Matías (2010): "Divulgación científica, fascinación y crítica", en "Suplemento Futuro" del diario *Página 12*, <<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/futuro/13-2362-2010-06-13.html>> [26.9.12].
- Calvo Hernando, Manuel (2001): "Divulgación y periodismo científico: entre la claridad y la exactitud", Dirección General de la Divulgación de la Ciencia, de la Universidad Nacional Autónoma de México, p. 38.
- Carmona Jiménez, Javiera (2007): "El perfil del periodista científico: Una cuestión de Humanidades", en Revista *Representaciones Periodismo, Comunicación y Sociedad*, Santiago de Chile, año 2, n.º 3, junio-diciembre 2007, pp. 151-166.
- Diezhandino Nieto, María Pilar (1997): "Especialización y periodismo de servicio", en Esteve, Francisco (coord.): "Estudios sobre Información Periodística Especializada", Valencia, Fundación San Pablo-CEU, p. 86.
- Elías, C. (2002): "Ampliación del modelo comunicacional de Jakobson como fórmula para acercar el mensaje experto al periodístico: la figura del emisor secundario", en *Comunicación y Sociedad*, Navarra, vol. XV, n.º 2, pp. 29-54.
- Esteve Ramírez, Francisco (2010): "Fundamentos de la especialización periodística", en Camacho Markina, Idoia (coord.): *La especialización en el periodismo. Formarse para informar*, varios autores coordinados por Idoia Camacho Markina, Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 11-26.
- Fernández del Moral, Javier y Esteve Ramírez, Francisco (1993): *Fundamentos de la información periodística especializada*, Madrid, Síntesis, 1993.
- Mounin, Georges (2002) : "Les problèmes théoriques de la traduction", París, Gallimard, 1963, en ELÍAS, C.: "Ampliación del modelo comunicacional de Jakobson como fórmula para acercar el mensaje experto al periodístico: la figura del emisor secundario", *Comunicación y Sociedad*, Navarra, vol. XV, n.º 2, 2002, pp.29-54.
- Nuñez Ladéveze, L. (1991): *Manual para periodismo*, Barcelona, Ariel Comunicación.

Foto de la izquierda.  
Un hombre observa pequeñas especies acuáticas durante una conferencia en la Universidad Hebrea en Jerusalén, Israel.  
31 de mayo de 2006.  
Foto AFP / Menahem Kahana

## Entrevista a Ernesto Gore

“La calidad de los aprendizajes dentro de una organización tiene relación directa con el tipo de comunicación que se puede establecer allí”

Por Revista *dixit*  
Fotos Pablo Porciúncula

Conocer, analizar y mejorar los procesos de capacitación y aprendizaje organizacional constituyen pilares dentro de su obra. Ernesto Gore, Doctor por la Universidad de Buenos Aires (Argentina) y Master of Science por la Universidad de Oregon (Estados Unidos), ha logrado combinar a lo largo de su carrera la investigación y la docencia, con el ejercicio profesional en las organizaciones. Sus numerosas publicaciones académicas y de divulgación son lectura de referencia dentro de su país y en la región. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Universidad de San Andrés (Argentina), donde cofundó junto con el profesor Guillermo Dabos, la Maestría en Estudios Organizacionales que ambos dirigen, y es profesor visitante en el Centro de Posgrados de la Universidad Católica del Uruguay. En esta entrevista, el profesor Gore focaliza en la importancia de la comunicación para los procesos de aprendizaje en las organizaciones y comparte algunas ideas que desarrolla en su libro *El próximo management*,<sup>1</sup> recientemente publicado.

1::  
Ernesto Gore: *El próximo management: acción, práctica y aprendizaje*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2012.

*To know, analyze and improve the training and organizational learning processes are the foundations of his work. Ernesto Gore, Ph.D. by Universidad de Buenos Aires (Argentina) and Master of Science by the University of Oregon (United States), has managed to combine, during his career, research and teaching with professional work within organizations. His numerous academic publications constitute benchmark reading within his country and the region. Currently, he is a full-time professor at Universidad de San Andrés (Argentina), where he co-founded and manages, alongside professor Guillermo Dabos, the Master's Program in Organizational Studies. He is also a visiting scholar at the Postgraduate Center at Universidad Católica del Uruguay. In this interview, professor Gore focuses on the importance of communication for the learning processes in organizations and shares some ideas explored in his recently published book, El próximo management.*





En sus trabajos sobre aprendizaje en las organizaciones, le otorga a la comunicación un rol destacado, ¿de qué manera se amalgaman estos procesos? Si estamos hablando de la relación entre comunicación y conocimiento es importante tener claro a qué nos referimos cuando hablamos de conocimiento. Al respecto hay una historia que a mí me gusta contar porque cuando la leí entendí una cantidad de cosas. Parece ser que en el Perú había una aldea donde los indígenas se parasitaban continuamente porque el río estaba parasitado. Entonces médicos y agentes sanitarios decidieron ir casa por casa, explicándoles que había que hervir el agua. Una frustración, porque tiempo después constataron que nadie lo hacía. Entonces, alguien se tomó el trabajo de reiterar la visita y les preguntó a los indígenas por qué no hervían el agua. En primer lugar respondieron que el agua hervida tenía feo gusto. Además en esa zona no había leña; conseguirla daba mucho trabajo y ellos trabajaban catorce horas diarias en la zafra. No podían después de cada jornada ir caminando a buscar leña, ni mandar a los chicos porque querían que fueran a la escuela. Y además, decían, no tenía sentido hervir el agua para después dejarla enfriar.

Entonces se entabló el siguiente diálogo:

–¿Pero a ustedes les explicaron que en el agua hay bichos que causan las enfermedades?

–Sí, pero yo nunca los vi.

–Bueno, pero los médicos sí.

–No; yo les pregunté a los médicos y ellos tampoco los habían visto. Les habían dicho que había y además las enfermedades no las causan esos bichos que ni siquiera existen, las enfermedades se causan por el mal de ojo, problemas con los enemigos que uno tiene.

Aquí hay un problema de comunicación, pero no es un problema técnico. Los indígenas habían entendido bien la información, pero lo que estaba en juego era un sistema de creencias diferente. Comunicarse hubiera implicado no solamente transmitir la información sino poder replantear el vínculo y el sistema de creencias. La acción humana no solamente necesita la información, también necesita de sentido, de vínculo, y de creencias.

Estas ideas se vinculan con otro de los conceptos señalados en sus trabajos: que los aprendizajes dependen de coordinaciones previas. Claro, porque

en una organización casi todo lo que yo quiera hacer va a requerir de la ayuda de otros. En una organización puedo elegir si me voy a lavar las manos con o sin jabón, pero no muchas cosas más. Es más, puedo decidirlo siempre y cuando haya jabón disponible, cosa que depende de otros. Sin embargo, es muy frecuente pensar que si una persona adquiere determinada habilidad (que puede realizar de manera exitosa en el aula), la podrá realizar luego en el lugar de trabajo. Pero no necesariamente será así. Por un lado, porque en el trabajo tendrá otras presiones, como por ejemplo, el tiempo. Y por otro, porque para realizar las tareas en los ambientes laborales, no basta con mi conocimiento y mi intención de hacer las cosas, sino que además es necesario que otros estén convencidos y tengan la voluntad de generar las condiciones necesarias para que yo desarrolle mi tarea.

De allí el trípode que usted señala como indivisible entre la organización, el aprendizaje y la comunicación. Seguro, porque en general se piensa que la comunicación circula como por cañerías dentro de una organización. Ayuda empezar a entender un poco más claramente las cosas cuando uno se da cuenta de que la organización misma está hecha de comunicación. La organización es un sistema de acuerdos, de pedidos, es un sistema de declaraciones y de reconocimientos recíprocos, en el que la comunicación es absolutamente constitutiva. La calidad de los aprendizajes que se pueden producir allí tienen relación directa con el tipo de vínculos, o sea, con el tipo de comunicación que se puede establecer. Hay organizaciones que gastan más energía en sus guerrillas internas que en modificar el medio ambiente o en competir contra sus competidores. En esos casos hay cantidad de conocimiento, pero en tanto está segmentado, dividido, aislado y ocultado, la calidad de los aprendizajes es muy pobre. Entonces uno dice: eso que estoy describiendo ¿qué es?; ¿es un fenómeno de aprendizaje, es un fenómeno organizativo, o es un fenómeno comunicacional? Yo digo que es

el mismo fenómeno de calidad de vínculos, que tiene manifestaciones en aprendizaje, en comunicación y en organización.

**Usted vincula además la capacidad de aprender con la posibilidad de cuestionar los temas que a priori son incuestionables.** En todo grupo humano hay temas de los que no se puede hablar, eso que Chris Argyris llamaba “los indiscutibles”. Estos en algún momento pueden ser restricciones que habilitan aprendizajes, porque es necesario mantener ciertos elementos estables. Pero en determinadas circunstancias pueden convertirse en trabas terribles. Ahí es cuando Argyris dice que el crecimiento de una organización se puede medir en función de la cantidad de cosas que eran indiscutibles, y que ahora se pueden poner en discusión. Aunque sea para mantenerlas, es importante haberlas podido discutir.

En cada caso, será clave contar con personas capaces de poner esas ideas en discusión. Justamente, se trata de los fenómenos de liderazgo. No hay que confundir autoridad con liderazgo, son dos cosas distintas. Puede haber una sin la otra. El liderazgo puede darse aun sin autoridad. Líderes suelen ser aquellos que se atreven a formular las preguntas que es indispensable hacerse pero que nadie se atreve a plantear. Hablando de personas capaces, es importante tener en cuenta que no se puede explicar las organizaciones solamente a partir de las intenciones de quienes las manejan, porque en un sistema tan complejo mucho de lo que sucede está, para bien o para mal, más allá de la voluntad de los actores. Hay muchos fenómenos que surgen como respuestas improvisadas, adaptativas, a situaciones del momento que terminan siendo exitosas y son luego adoptadas como una estrategia. Pero en realidad, si uno se detiene a observar cómo fueron construidas, se da cuenta de que estas estrategias actuales en su momento se hicieron como respuestas improvisadas (pero acertadas) a problemas reales. La

Ernesto Gore

Es doctor por la Universidad de Buenos Aires (orientación administración); master of Science por la Universidad de Oregon (Estados Unidos) y licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad de Buenos Aires (Argentina).

Entre 1983 y 1999 fue profesor de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires.

Es profesor asociado en la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, en la cual creó en 2007 con el profesor Guillermo Dabos, la Maestría en Estudios Organizacionales que actualmente ambos dirigen. Es profesor invitado en la Maestría de Estudios Organizacionales de la Universidad Católica del Uruguay. Fue profesor invitado en Harvard University y en la ESCP-Europe de París.

Tiene amplia experiencia como consultor de empresas en el área de capacitación laboral y aprendizaje organizacional.

Entre sus principales publicaciones se destacan:

*El próximo management: acción, práctica y aprendizaje.* Editorial Granica, 2012.

*Hacer visible lo invisible. Una Introducción a la formación en el trabajo,* en colaboración con M. Vázquez Mazzini, Editorial Granica, Buenos Aires, 2010.

*Conocimiento Colectivo,* Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

*La Educación en la Empresa. Aprendiendo en contextos organizativos,* Editorial Granica, Buenos Aires, 1996.

*Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización,* en colaboración con Diane Dunlap, Buenos Aires, Editorial Tesis, 1988.

gore@udesa.edu.ar

improvisación solamente es un error cuando está en manos de improvisados. En manos de gente que sabe lo que hace, puede ser, en sí misma, una estrategia.

En su libro *El nuevo management*, usted profundiza en los estilos de gerenciamiento actuales. ¿Cuáles son las principales características de este modelo? Una característica es que en la actualidad el rol de la dirección no tiene tanto que ver con decirle a la gente qué es lo que tiene que hacer, sino con ayudarlos a hacer lo que ellos mismos creen que tienen que hacer. Eso muchas veces implica ayudarlos a entender la organización y su contexto, pero lo que van a tener que hacer lo deberán decidir ellos mismos. Esto no siempre fue así. Hubo un tiempo en que el *management* consistía en decirle a la gente qué era lo que tenía que hacer, cuándo y cómo hacerlo. Hoy en día eso es cada vez más difícil. En primer lugar, porque cada vez más suceden cosas que no entendemos bien. En segundo lugar, porque es común que tengamos a nuestro cargo gente que sabe más que nosotros, sobre todo en las áreas específicas que ellos mismos manejan. Esta visión del *management* implica una pérdida de control, situación que genera nerviosismo en cualquier gerente. Porque su función está asociada a planificar, organizar y dirigir. Y porque las organizaciones están pensadas desde ese lugar: son sistemas de control y de autoridad. Los ferrocarriles, la línea de montaje, casi todas las cosas que hacen al mundo moderno y al

mundo civilizado no se hubieran hecho sin los sistemas de autoridad y de control que tenemos. El solo hecho de pensar que eso pueda perder vigencia crea desasosiego. Sin embargo, pensemos en Internet, ¿dónde están los *headquarters*,<sup>2</sup> la casa central de Internet? ¿Quién es el gerente general de Internet? ¿Quién es el gerente financiero de Internet? Internet no tiene nada de eso; es una organización que es una red de redes, que funciona en base a sistemas de acuerdos. ¿Quién manda allí? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuál es su plan estratégico? Están apareciendo formas organizativas nuevas. Probablemente nuestros modelos mentales estén demasiado atados al siglo XIX, cuando estamos en el siglo XXI. No estoy diciendo dejar de controlar, sino permitirse la perplejidad y la duda.

¿De qué manera se logran articular ambos estilos de gerenciamiento? Cada vez es más común que las áreas de ajuste rígido convivan con las áreas de ajuste flojo. Tiene que haber espacios de libertad para poder enfrentar lo que no se conoce, hacer lo que no se sabe e innovar. Por ejemplo, una empresa que tenga altos estándares de innovación, como Apple, por supuesto que tiene que ser eficiente. Pero si su único objetivo fuera la eficiencia seguiría fabricando la misma Apple que fabricaba en el año 1981, con lo cual estaría fundida. Fue por buscar, innovando en lo que no sabían hacer (lo que no es precisamente eficiente), que lograron crecer. Pero, si pensamos en una empresa de

2::

Expresión que refiere al espacio que nuclea a las principales funciones dentro de una organización.



alta tecnología, en una central nuclear, su principal objetivo no es la eficiencia, sino la confiabilidad. No corresponde que tome riesgos en la seguridad para ser más eficiente, porque el costo de un error sería mucho más alto que cualquier eficiencia relativa que se pudiera lograr.

Cada vez más hace falta gente con formación generalista que pueda enfrentar cosas para las que no sabemos exactamente qué es lo que se deberá hacer, tienen que estar preparados para enfrentar lo inesperado. La formación generalista no es el conocimiento técnico específico, tampoco son puros rasgos de personalidad heredado. Es un tipo de conocimiento de base fuerte que no caduca muy fácilmente. A mí me pueden enseñar una cantidad de tecnología específica y probablemente lo más útil de ese proceso sea aprender a relacionarme con ella; porque yo sé que esos saberes van a ser viejos dentro de cinco años y voy a tener que ser capaz de adquirir otros. Hay conocimientos que sirven para adquirir otros, los más típicos son leer y escribir. También lo son sumar y

restar, hacer representaciones gráficas de situaciones complejas, buscar información cuando la necesito, poder sostener un argumento, poder entender los puntos de vista de otros.

**¿Qué reflexión le merecen las organizaciones de este siglo respecto a las anteriores? Yo creo que las organizaciones nunca estuvieron en una situación terriblemente distinta a la actual. Cuando pasaron de ser artesanales y familiares, a ser conglomerados industriales con líneas productivas y sistemas de producción en masa, también hicieron una transición importante. El esfuerzo adaptativo es permanente, es constante, siempre se están enfrentando cosas que uno no sabe lo que son y que requieren respuestas nuevas. Y algo característico de lo humano es que como especie sobrevivimos a través de acciones colectivas; ningún humano hubiera podido capturar un mamut. Porque se pudieron juntar y actuar juntos pudimos sobrevivir como especie. Y eso sigue siendo cierto. O sea, el fenómeno comunicacional tiene que ver directamente con la organización, el aprendizaje y la supervivencia. ■■**



# Comunicación intercultural en la organización

Por Ana Inés Pepe  
Fotos Agence France-Press

## RESUMEN<sup>1</sup>

La comunicación intercultural es un campo de estudio vasto, complejo y aún hoy bastante indefinido, a pesar de tener una trayectoria de investigaciones y teorías que se remontan a los años 50. En el marco de los estudios organizacionales que se enfocan en la problematización de la gestión intercultural a principios de este siglo, la comunicación no aparece como un objeto de estudio, sino como un tema transversal que atraviesa otros fenómenos organizacionales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la generación y transferencia de conocimiento o el cambio. La interpretación de los mensajes y la construcción de sentidos conjuntos aparecen como los procesos clave a analizar para evitar conflictos interculturales.

Palabras clave: comunicación intercultural, organización, interpretación de mensajes, construcción de sentido.

## ABSTRACT<sup>1</sup>

*Intercultural communication is a vast and complex field of study, relatively undefined to this day, despite having a research and theoretical background that goes back to the 1950s. In the context of organizational studies that focus on the problem of intercultural management at the beginning of this century, communication studies do not appear as a subject of research, but as a cross topic among other organizational phenomena such as leadership, team work, knowledge creation and transfer or change. The interpretation of messages and the construction of common meanings appear as the key processes to analyze in order to avoid intercultural conflict.*

*Key words: intercultural communication, organization, message interpretation, meaning construction*

Foto de la izquierda.  
El jefe indígena brasileño Raoni, de los Caiapo representa una danza de guerra en un programa de televisión. París, Francia. 4 de mayo de 2012.  
AFP / Thomas Coex

## Trayectoria de la comunicación intercultural como campo de estudio

La expresión *intercultural communication* se utilizó por primera vez en 1959, en el libro *The Silence Language* de Edward Hall. Se iniciaba así el auge de este campo de estudio, propiciado por la ebullición que en los años 60 tuvieron la reivindicación de las minorías en los Estados Unidos y los flujos migratorios que se empezaron a dar desde Asia y Latinoamérica (Dahl, 2004).

La comunicación intercultural es una disciplina que tiene como objetivo estudiar la forma en que la gente de diferentes orígenes culturales se comunica; se encarga también de producir algunos lineamientos para que esta pueda darse. Como muchos campos de estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas, principalmente desde la antropología, la psicología y la lingüística. Las principales teorías que la enmarcan

están basadas en trabajos que estudian las diferencias entre culturas, y entre sus autores se destacan, además del mencionado Hall, los trabajos de Harry C. Triandis, Fons Trompenaars y Clifford Geertz (Dahl, 2004).

Desde sus inicios, la comunicación intercultural ha tenido dos perspectivas, una más micro que se enfoca en las relaciones interpersonales entre individuos de diferentes culturas, y otra mirada más macro que analiza procesos globales, como por ejemplo, la construcción y difusión de contenidos a través de los medios de comunicación. La Speech Communication Association (Asociación de Comunicación Oral) creó una comisión para estudiar la International and Intercultural Communication (Comunicación Internacional e Intercultural), que a partir de 1974 inició una publicación anual, principalmente dedicada a la comunicación interpersonal. Desde comienzos del siglo XX se publica también el *Journal of Intercultural*

**1::**  
Este trabajo se realizó en 2011 para la Maestría de Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés en Argentina y se trata de una revisión de los principales enfoques abordados sobre la comunicación intercultural por las publicaciones anglosajonas dedicadas al comportamiento organizacional y al *management* del 2000 al 2005. Los docentes fueron Sebastián Steizel y Luis Albaine.  
*This paper was done in 2011, for the Master's Program in Organizational Studies at Universidad de San Andres, in Argentina, and it revises the main perspectives on intercultural communication held by Anglo-Saxon publications, focused on organizational behavior and management, from 2000 to 2005. The professors were Sebastian Steizel and Luis Albaine.*

Ana Inés Pepe::  
(Montevideo, 1974)  
es licenciada en Ciencias  
de la Comunicación  
Social por la Universidad  
Católica del Uruguay  
(UCU). Actualmente se  
encuentra realizando su  
tesis de Maestría en  
Estudios Organizacionales  
de la Universidad de San  
Andrés (Argentina). Es  
profesora de alta  
dedicación del  
Departamento de  
Comunicación de la  
Facultad de Ciencias  
Humanas en UCU,  
coordinadora de la  
Maestría de Estudios  
Organizacionales y  
profesora de grado y  
posgrado en la misma  
universidad. Entre 2002 y  
2012 fue codirectora de  
Contexto Comunicación  
Corporativa. Tiene amplia  
experiencia como  
consultora en  
comunicación  
organizacional en  
Uruguay, Brasil y  
Argentina.  
[anpepe@ucu.edu.uy](mailto:anpepe@ucu.edu.uy)

*Communication*, que combina ambas perspectivas. Otras revistas arbitradas, como *Estudios Interculturales y de Comunicación para el Desarrollo*, analizan cómo interviene la comunicación en fenómenos de construcción de identidad, etnicidad, discriminación, inmigración, y en los encuentros y desencuentros entre subculturas nacionales, regionales o internacionales.

En los años 80 este campo de estudio se afianzó gracias a investigaciones como las de Hofstede (1980), y aparecieron perspectivas aún más especializadas. Se hace una distinción, por ejemplo, entre la *comunicación intercultural*, a la que se define como comunicación entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales, y la *comunicación transcultural* (o *cross-cultural*) que sería la comparación entre formas de comunicación entre personas de distintas culturas. En este último caso no se trata de analizar las interrelaciones, como en el primero, sino de comparar las diferencias entre las formas de comunicación de cada cultura (Gudykunst, 1987).

A pesar de los intentos por delimitar este campo, han aparecido recientemente académicos que se interrogan sobre hasta qué punto es válido analizar los procesos de comunicación interpersonal aislados de lo mediado y viceversa (Alsina, 1999). Estos autores enmarcan este cuestionamiento en el contexto actual donde las relaciones personales están tan mediadas por los medios masivos y digitales. Se preguntan si realmente es posible estudiar la comunicación como un fenómeno separado de la cultura, en la medida en que una es inherente y constitutiva de la otra. Cabría preguntarse además: ¿existen comunicaciones interpersonales que puedan analizarse descontextualizadas de la cultura a la que pertenecen los participantes, así sean estos dos individuos con el mismo país de origen? Quienes

trabajamos en el campo organizacional sabemos que, aún en una misma empresa, factores como la tarea, el cargo, el área, el género o la edad hacen posible delimitar subculturas con características propias.

Más allá de este debate que pone en tensión las fronteras de este campo de estudio, lo que no suscita cuestionamientos es lo que tan bien plantea Rodrigo Alsina: “Cuando se entra en relación con personas de culturas muy distintas se puede producir lo que se ha denominado un ‘choque cultural’. En este choque cultural no solo se produce una incompreensión del comportamiento ajeno, sino que también afloran una serie de emociones negativas: desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superar este choque cultural hay que comunicarse” (Alsina, 1999). Por lo tanto, los análisis, investigaciones, teorías y modelos que se proponen desde este campo intentan contribuir a la disminución de malentendidos, a la construcción de confianza y al establecimiento de emociones positivas que permitan una convivencia satisfactoria para los integrantes de cualquier comunidad.

Los estudios de comunicación intercultural se han centrado, por tanto, en el estudio de los procesos que intervienen en la interpretación de mensajes y en la construcción de sentidos compartidos a través del desarrollo de teorías que se han focalizado en: la gestión de significados; el análisis de las diferencias del contexto y cómo se adaptan a ellos los mensajes; los procesos cognitivos que están implicados en la comprensión y la producción de mensajes; la negociación de significados entre diferentes culturas; la construcción de una relación entre personas de diferentes culturas; el manejo de malentendidos y conflictos entre personas de culturas distintas y el estudio de las competencias necesarias para adaptarse comunicativamente a las diversas culturas (Dahl, 2004).

El trabajo seminal y ya clásico de Hofstede (1980) tuvo el gran valor de iluminar las diferencias entre las distintas culturas nacionales y clasificarlas en dimensiones que permitieron demostrar que lo que en una cultura es un comportamiento adecuado, en otra puede ser totalmente inadecuado. Estas diferencias en las formas de interpretar y dar sentido a los comportamientos son especialmente disruptivas para los procesos de comunicación. “En la vida cotidiana funcionamos con una gran cantidad de sobreentendidos, presuposiciones, eufemismos, etc. en los que el sentido no está en el significado literal del mensaje. Se trata de un sentido presupuesto compartido por los miembros de una misma comunidad de vida. Pero en la comunicación intercultural los sobreentendidos o las presuposiciones pueden ser una fuente inagotable de malentendidos. Por ello no basta con comunicar, en muchas ocasiones es necesario también metacomunicar. En la comunicación intercultural no se puede presuponer que mi interlocutor va a entender precisamente lo que no se dice explícitamente” (Alsina, 1999).

A pesar de que la comunicación es el proceso clave en el relacionamiento humano, y por tanto en todas sus organizaciones, los procesos comunicativos son estratégicos para su desarrollo. En los estudios organizacionales anglosajones del 2000 al 2005,<sup>2</sup> focalizados en la interacción entre diferentes culturas, la comunicación no es tomada como foco principal, sino como un proceso más dentro de los estudiados en el comportamiento organizacional.<sup>3</sup> Analizamos a continuación algunas investigaciones publicadas a partir del año 2000 en las que la comunicación apareció como una categoría relevante para el tema estudiado.

### Los equipos multiculturales

El trabajo en equipo y las distintas funciones que cumplen los grupos son de los temas más estudiados en

las organizaciones y, por tanto, también son uno de los focos predilectos de los estudios interculturales.

Uno de los temas estudiados en el lapso ya señalado es el conflicto en equipos multiculturales (Glinow et al., 2004: 578-592). Tradicionalmente la literatura estadounidense ha propuesto que debe hablarse sobre el conflicto y los temas que lo están ocasionando para destrabar al equipo y lograr que desarrolle su tarea. Pero, por ejemplo, el artículo de Glinow et al. (2004) plantea una postura escéptica frente a esta aproximación, cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental.

Por un lado, los diferentes lenguajes hacen difícil la comunicación sobre estos temas, ya que muchas de las palabras que expresan emociones no son fácilmente traducibles entre diferentes idiomas. Por ejemplo, la palabra *fair* (en español: 'justo' o 'imparcial') no tiene su equivalente en japonés (Kidder & Miller, 1991). Las convenciones están basadas en la cultura: mover la cabeza hacia arriba y hacia abajo es, en algunas, una forma de estar de acuerdo y, en otras, significa simplemente que se escuchó lo que fue dicho.

Por otro lado, la “comunicación directa” implica hablar sobre los problemas no solo vinculados a la tarea, sino a las relaciones y a las emociones: enojos, molestias, sentimientos heridos, ofensas, pérdidas de prestigio o de estatus, etc. Los autores indican que uno de los principales problemas es que hablar directamente sobre estos temas en algunas culturas es considerado un comportamiento agresivo. En las asiáticas, las personas tienden a preferir expresar sentimientos vinculados al conflicto de forma indirecta, usando palabras poco explícitas, ya que la armonía es una prioridad. Por eso estos autores señalan que forzar a las personas de un equipo multicultural podría contribuir

#### 2::

Se realizó este corte temporal para analizar los hallazgos más recientes y teniendo en cuenta que en las bases de datos *on line* la mayoría de los journals publican sus números hasta esa fecha.

#### 3::

Por ejemplo, de los 60 títulos que aparecieron cuando se buscaron para esta revisión, clasificados en el campo *intercultural management* en las principales publicaciones como el *Academy of Management Journal* o el *Journal of Organizational Behaviour*, ninguno presentó a la comunicación como una variable o dimensión presente desde el título. Además, una minoría de los 15 artículos que tratan de comunicación en el texto, menciona la comunicación en su abstract.

a recrudecer el conflicto más que a desarticularlo. ¿Cómo podría trabajarse entonces en estos casos? Con otras técnicas como las proyectivas: dibujar, emplear metáforas, contar historias, analizar un cuento o una película. En algunos casos, estas actividades reducen los sentimientos negativos y fomentan el desarrollo de la empatía, la unidad y la solidaridad.

Otro tema que fue analizado en este período es el impacto en el aprendizaje que produce la existencia de subgrupos hacia dentro del equipo. Estos autores (Gibson et al., 2003: 202-239) desarrollaron el constructo “fortaleza de subgrupo”, definido como el grado de superposición entre múltiples características sociodemográficas entre un subconjunto de integrantes.

El comportamiento de aprendizaje de un equipo estaría determinado por el ciclo de experimentación, comunicación reflexiva y codificación. Tradicionalmente los subgrupos han sido vistos como negativos para el desarrollo y la performance de un equipo. Sin embargo, en una investigación realizada con 156 equipos de empresas farmacéuticas, estos autores constataron que el aprendizaje puede ser estimulado por su presencia. Claro que esos subgrupos deben tener una fortaleza moderada, es decir que sus integrantes compartan algunas características demográficas, sin ser totalmente iguales ni totalmente diferentes. Por ejemplo, un subgrupo formado por mujeres asiáticas de menos de cuarenta es fuerte, y uno formado por integrantes de edades, géneros y nacionalidades diferentes es débil.

Sin embargo, el trabajo de Asch (1952) ha demostrado que los subgrupos, o cohortes como las define este autor, pueden ser positivos. Así, los individuos se sienten más proclives a intercambiar información y expresar opiniones, si saben que comparten caracterís-

ticas similares con otros integrantes del equipo. Sin la existencia de estas cohortes no habría distintas perspectivas a manejar, por ejemplo, en un proceso de toma de decisión. Esta investigación podría estar indicando que la heterogeneidad impacta positivamente en la riqueza de perspectivas y en la innovación, siempre y cuando se puedan identificar ciertos subgrupos, cierta superposición de características que los formarían y no una heterogeneidad total. Los subgrupos facilitarían los procesos de aprendizaje, entre ellos el de la comunicación reflexiva, es decir, el de la comunicación sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, y la codificación de esa reflexión para que luego pueda ser compartida o transferida.

La comunicación y la cohesión dentro de un equipo se verían resentidas si este es moderadamente heterogéneo y no se forman subgrupos. Esto es porque en un grupo muy homogéneo la comunicación es más sencilla, la confianza se construye más fácilmente y es más simple llegar al consenso.

Por su parte, la identidad en un equipo en el otro extremo, totalmente heterogéneo, se funda muchas veces en que todos sus miembros son diferentes y por lo tanto están más abiertos a manejar las diversidades y ambigüedades y a ser cuidadosos con los otros. Los problemas para la comunicación comienzan cuando las situaciones no son tan extremas y hay similitudes, pero también diferencias. La implicancia para la práctica de este estudio indica que los *managers* o líderes de equipos, frente a esta situación, pueden contribuir interviniendo en la creación de subgrupos que permitan que los individuos se sientan respaldados a la hora de plantear ideas o perspectivas diferentes. También que se sientan más estimulados a compartir con el resto sus opiniones acerca de lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

Un estudio sobre los efectos de la interdependencia y la longevidad de los grupos (Schippers et al. 2003) sostiene que anteriormente se ha encontrado que la frecuencia de las comunicaciones estaba negativamente asociada a la performance, ya sea que esta se asocie al ROI (retorno sobre inversión) y crecimiento de ventas o a una medida propia de cada grupo. Esto podría indicar que el contenido es más importante que la frecuencia, y que a veces mucha comunicación es síntoma de conflictos.

Según estos autores, cuanto más similares sean los integrantes de un equipo y más claras tengan su meta, menos necesidad de comunicación y reflexividad van a presentar. Por el contrario, cuanto más diversos y menos claras estén sus metas, más necesaria será la comunicación reflexiva. Esta última fue definida como el grado en el que los miembros de un equipo reflexionan y se comunican sobre sus objetivos, estrategias y procesos; resulta fundamental para el aprendizaje, la creatividad y la performance.

Por otra parte, el factor tiempo también influye. Los autores se basan en investigaciones que demuestran que luego de dos o tres años, un equipo tiende a comunicarse menos con grupos importantes que están por fuera, monitorean menos el ambiente y se comunican menos con proveedores de información clave.

Según los autores del artículo, aquellos que son más similares en su composición necesitan menos tiempo para conocerse y entrar en confianza, y por lo tanto su comunicación podría hacerse reflexiva rápidamente, pero también es probable que deje de serlo a la brevedad y su comunicación se vuelva rutinaria. Los equipos más diversos demorarán más en comenzar una comunicación reflexiva pero también demorarán más en dejar de practicarla.

Una enseñanza para la práctica que deja este artículo es que si la diversidad del equipo complejiza la comunicación, y la hace displacentera para sus miembros, es importante que su tarea no se alargue demasiado y que estén muy bien transmitidas las metas. De esa manera se logra una percepción de interdependencia entre los integrantes para llegar al resultado esperado. Si el equipo demora demasiado en completar su tarea, es posible que las complejidades de la comunicación entre diversas culturas, o simplemente el paso del tiempo, desestimen las ganas de interactuar y de mantener una comunicación reflexiva, con lo que el equipo vería perjudicada su performance.

Los equipos virtuales son otro foco de estudio en la medida en que son actualmente un fenómeno común en las organizaciones globales. El artículo de Montoya-Weiss et al. (2001) analiza que sus conflictos muchas veces se ocasionan o se agudizan debido a que su comunicación no es sincrónica. Estos autores postulan que los mecanismos de coordinación temporal pueden ser beneficiosos cuando la comunicación cara a cara no es posible. Reportan además los resultados de un experimento hecho con 175 estudiantes de Estados Unidos y Japón, organizados en equipos de 35 personas dispersos en cuatro centros de investigación, que se comunicaban exclusivamente a través de Lotus Notes.

La comunicación asincrónica lleva a que las reacciones lleguen con retraso, a que haya interrupciones o largas pausas, con muchos tópicos llevándose a cabo a la vez y con muchos miembros hablando a la vez. Todo esto incrementa la superposición de información y reduce la sinergia. La comunicación mediada por la tecnología lleva a que se mantenga baja la presencia social y la interactividad. Numerosas veces lo no verbal, la influencia social, el contenido simbólico o



Líderes del G20 posan para una foto durante la cumbre G20 en el Centro ExCel, en el Este de Londres, Reino Unido. Abril de 2009. Foto AFP / Dominique Faget

contextual, no se capta o no se transmite a través de estos medios y aumenta el riesgo de enfrentar problemas de coordinación, malentendidos y conflictos.

Los investigadores encontraron que las conductas tendientes a evitar el conflicto tuvieron efecto negativo en la performance del equipo y que frecuentemente la información que era crítica para una tarea no era volcada al grupo cuando provenía de miembros individuales. Para superar estas dificultades recomendaron estimular el “posteo” simultáneo de las posiciones iniciales de cada integrante al inicio de las tareas o las discusiones de equipo. Esto permitiría evitar el conflicto y aquella conducta individual de no brindar información u opinión a la espera de “a ver qué dicen los otros”.

#### **Comunicación y transferencia de conocimiento**

Según un artículo de Baghat et al. (2002), que retoma las dimensiones de Hofstede (1980), en sociedades

individualistas un integrante puede comunicarse con cualquier otro perteneciente a la organización, mientras que en sociedades colectivistas los integrantes rara vez se comunican con individuos no pertenecientes a su grupo de referencia. Esto implica que en las primeras sea más probable que el conocimiento fluya más rápidamente, mientras que en las segundas, queda encapsulado en el grupo en el que se origina.

Los autores también se aproximan al problema desde la dimensión de verticalidad u horizontalidad (distancia del poder). En las sociedades verticalistas, que aceptan y valoran las diferencias de estatus, la comunicación fluye fundamentalmente de arriba hacia abajo. En las más horizontales, la comunicación fluye en ambos sentidos. Los investigadores afirman que en sociedades colectivistas y horizontales prima un sentimiento de unidad entre los integrantes, de que todos “son lo mismo”. En las colectivistas verticales, los integrantes se perciben a sí mismos como diferentes dentro del

grupo (este tipo de colectivismo es el de China, Korea, Singapur, India).

El individualismo horizontal se encuentra en países como Australia, Dinamarca y Suecia, donde cada uno se ve como independiente del resto, pero iguales en estatus. El individualismo verticalista, por su parte, se encuentra en naciones donde cada individuo se concibe como independiente y único y espera un tratamiento no igualitario, en el que algunas personas tengan más estatus que otras. Ser lo mejor que uno pueda ser es uno de los valores más importantes (Francia, Alemania, Estados Unidos).

Cuando los colectivistas se comunican tienden a usar términos orientados a la interdependencia, como “nosotros”, poniendo énfasis en el contexto más que en el contenido, mientras que en los individualistas sucede lo contrario. La fortaleza de las culturas colectivistas está en transmitir y absorber conocimiento tácito, mientras que en las culturas individualistas es más fácil absorber y transmitir información que es lineal y explícita.

Esto implicaría que el conocimiento es más difícil de transferir desde una cultura vertical e individualista hacia una horizontal y colectivista y viceversa. Entre culturas individualistas, ya sean horizontales o verticales, o entre culturas colectivistas, es más sencillo transferir conocimientos. Entonces, aquellos encargados de analizar, diseñar, planificar e implementar procesos de comunicación que tengan por objetivo facilitar la transferencia de conocimiento deben prestar especial atención a los patrones culturales de las organizaciones en las que están inter-

vinando. Un manual elaborado para ser leído por cada integrante en una cultura individualista puede requerir que sea transformado en actividades grupales para facilitar la transferencia de ese conocimiento en una cultura colectivista. Así como los argumentos utilizados para difundir determinado conocimiento en una cultura verticalista probablemente deban ser transformados para tener un buen impacto en una cultura horizontal, aún cuando ambas sean colectivistas o individualistas.

### Los procesos de cambio

Una investigación en particular (Michailova, 2000) analiza cinco casos de empresas en Rusia en las que gerentes occidentales trataron de implementar cambios organizacionales.

De acuerdo con la autora, uno de los principales obstáculos para llevar a cabo estos procesos de cambio fue que los occidentales nunca dejaron de ser vistos como *outsiders* o asesores externos de la organización, aún en los casos en que esta era de origen o propiedad occidental. Esto los dejaba siempre aislados de los flujos comunicacionales y por fuera de todas las redes informales, lo que impactaba negativamente en su integración y por tanto en la cooperación que recibían.

Las relaciones personales, concretamente de amistad, son fundamentales en Rusia para la construcción de confianza, algo que los occidentales no consideraban necesario y no se focalizaban en construir. Aunque establecer amistad es un proceso difícil, que lleva tiempo y energía, es especialmente importante en países como Rusia donde se considera que solo en las amistades se puede confiar completamente.

Las formas de motivar y las apelaciones que se hacen en las comunicaciones son muy diferentes en una u otra cultura. Para los occidentales el cambio se produce cuando los individuos lo quieren, mientras que para los rusos la motivación viene por obedecer órdenes.

La apertura ante personas de rango superior es vista como una conducta inapropiada por los empleados rusos, acostumbrados a mantener sus opiniones para sí mismos. El artículo recrea varias acciones comunicacionales vividas por estas organizaciones que fueron percibidas como grandes fracasos. Por ejemplo, en una de las compañías analizadas los gerentes occidentales generaron una reunión con los 700 integrantes de la empresa para que los empleados rusos manifestaran su opinión, algo que nunca harían frente al resto de sus compañeros y ante la presencia de funcionarios de alto rango. Como señala esta autora, lo más difícil de alcanzar en una organización es el desarrollo de *significados* comunes para las mismas palabras, ya que varían según cada cultura. Tanto rusos como occidentales manifestaron grandes diferencias en el significado otorgado a muchas palabras importantes como por ejemplo *planning* (planificación) o *market* (mercado). Incluso la investigadora, que entendía ruso, señaló que muchas veces lo que quería preguntar era totalmente malinterpretado por los propios traductores.

En las cinco compañías estudiadas los occidentales habían elaborado una visión, pero en la mayoría de los casos no había sido comunicada o se había comunicado muy pobremente y por tanto los empleados ni la entendieron ni la compartieron. En Rusia también es importante que una visión exista y sea conocida, ya que para los rusos es clave que la alta dirección les dé certeza, metas concretas y los medios para alcanzarlas.

Por otro lado, se probó una vez más que las acciones comunican más fuerte que las palabras en cualquier cultura. Por ejemplo, en una organización en la que los occidentales abogaban por el *trabajo en equipo*, los gerentes mandaron redecorar y modernizar sus oficinas, pero no así las de los gerentes rusos, y mantenían salarios que eran muy superiores a los de sus colegas rusos. Esto generaba lecturas del trabajo en equipo en sentido contrario al de “ir todos para el mismo lado”, ser cooperativos, compartir, etc.

### Comunicación y liderazgo

La competencia comunicacional de los líderes es considerada un factor clave en las organizaciones de todas las culturas. Lo que varía es el estilo de comunicación esperado y cómo este es interpretado. En una investigación documentada que analiza el liderazgo en Malasia (Kennedy, 2002) se analiza cómo los líderes que usan metáforas y ejemplos en lugar de comunicación directa son más aceptados que los que van derecho al punto. También son más aceptados aquellos que no hacen comentarios negativos, son más formales y se preocupan por no dañar la reputación del otro. Un estilo más asertivo puede ser visto como rudo y falto de empatía. Un foco en la competitividad más que en las relaciones daña la confianza en el largo plazo.

El mantenimiento de la armonía, el uso de medios de comunicación indirectos y el cuidado de las relaciones son tan importantes como la forma de realizar las tareas en esta cultura. El uso de reglas, normas y procesos que ayudan a “despersonalizar” situaciones son muy importantes para superar la tendencia de muchos supervisores a pasar por alto incidentes e incompetencias en pos de cuidar las relaciones y no tener conversaciones conflictivas. Esto muchas veces es problemático para líderes occidentales acostumbrados a estimular el *empowerment* (empoderamiento o auto-

nomía) de los individuos y la flexibilidad organizacional, prácticas que van en contra de estos formalismos.

En otro artículo que analizó casos sudafricanos (Mangaliso & Damane, 2001) se observó cómo en esta cultura la comunicación cara a cara es fundamental, y en cambio los gerentes extranjeros privilegian medios de comunicación escritos (boletines, cartas, memos, *e-mails*). En algún caso esto llegó a ocasionar graves conflictos entre *managers* (gerentes) occidentales y empleados sudafricanos que manifestaron “The only thing the employees wanted was for the top management to come and address us. Just to speak to us”. Los autores anotaron que en esta cultura la tradición oral es muy fuerte, y mucho del conocimiento que se comparte colectivamente se transmite de generación en generación a través de mitología, proverbios populares, baladas, historias y leyendas. La interpretación de las palabras está además muy ligada al contexto y al grupo. La maestría en el arte de la oratoria sigue siendo un requisito básico para constituirse en líder en estas comunidades. Las celebraciones y los encuentros colectivos son ocasiones especiales en las que se espera que los líderes se luzcan en estos aspectos, e incluso cantando. Es este un modelo que no siempre los líderes occidentales están dispuestos o capacitados para seguir. Muchos de ellos tienden a desestimular o ver negativamente las conversaciones y las socializaciones en el ámbito laboral, lo que va totalmente en contra de los valores de la cultura africana. Por otra parte, los rituales y ceremonias son muy importantes en estas culturas, y deben contener canciones, música, danza y oratoria, prácticas que se dan en eventos de muchas compañías de origen africano y que se ha demostrado que promueven el sentido de pertenencia y confianza entre sus integrantes (y que seguramente generan mucha más diversión que los eventos empresariales occidentales).

Otro artículo (Suly de Luque y Sommer, 2000) se detiene específicamente sobre el impacto de la cultura en los comportamientos relacionados con el *feedback*. Algunos hallazgos indican que los individuos pertenecientes a culturas jerárquicamente estructuradas confían menos en el *feedback* de sus líderes, y que pedir indicaciones y guía es considerado apropiado en muchas culturas, pero inapropiado en otras. A pesar de que se pueden sacar conclusiones como las anteriores, no es sencillo llevarlas a la práctica ya que es muy difícil predecir los comportamientos esperables. No solo debe prestarse atención a la dimensión de la distancia con el poder, sino que otras dimensiones como el colectivismo o la tolerancia a la incertidumbre también juegan un papel e interactúan. Por ejemplo, individuos de culturas con baja tolerancia a la ambigüedad pueden estar motivados a preguntar más frecuentemente. Sin embargo, si estos individuos vienen de ámbitos que respetan el estatus, pueden sentir que no deben hacer preguntas directas a sus superiores. Esto los puede llevar a reflexionar antes de decidirse a pedir *feedback* sobre cuál es su preferencia: afrontar los costos de perder prestigio o aumentar la ambigüedad. Tampoco es muy claro lo que sucede cuando el líder es de una cultura y el liderado de otra.

Si bien manejar estas especificidades es muy difícil, sí es recomendable al menos estar atento a las conductas esperables relativas al *feedback* en la cultura en la que se está operando, ya que esto puede ayudar a los supervisores a evitar malentendidos y comunicarse más efectivamente con sus supervisados.

### **El contrato psicológico**

Finalmente, el contrato psicológico tampoco podía faltar en esta revisión que cruza comunicación, interculturalidad y *management* organizacional a

partir del 2000. En tanto este contrato está basado en el conjunto de percepciones concernientes al intercambio entre los individuos y sus organizaciones, la cultura influye en la selección e interpretación de los significados vinculados a la contribución de cada individuo a la organización y a lo que esta debe proporcionarle (Thomas et al., 2003).

La cultura influye en la percepción e interpretación de las señales que da la organización, lo que es especialmente crítico cuando carece de comunicaciones explícitas sobre estos temas. Considérese que aún cuando la organización es pródiga en políticas y mensajes al respecto, es imposible especificar todas las condiciones de intercambio. Individuos pertenecientes a culturas más individualistas van a hacer interpretaciones en términos más transaccionales, mientras que los de culturas colectivistas las harán en términos más relacionales, de acuerdo a los patrones encontrados. Por ejemplo, a la hora de comunicar los beneficios de asistir a una capacitación, en las culturas individualistas es más importante explicitar qué beneficios individuales reporta y el valor que le otorga al individuo en el mercado, mientras que en culturas colectivistas tiene más influencia explicitar el valor que le otorga al grupo o al individuo en función de sus relaciones con los otros.

Más allá de lo que se pueda explicitar en un mensaje determinado, es clave considerar lo implícito y el valor que cada cultura le otorga a esto último. Tradicionalmente las dimensiones de individualismo y colectivismo han sido relacionadas a estilos comunicacionales de bajo y alto contexto respectivamente (Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988). Esto significa que en culturas de bajo contexto, la interpretación del mensaje se funda en lo que explícitamente dice el mensaje. Por el contrario, en culturas de alto contexto, para interpretar el mensaje es crítico tener en

cuenta quién lo dice, cómo se dice, cuándo y dónde se dice, es decir, todo lo implícito. Esto implica para la práctica que los integrantes de culturas individualistas requerirán mensajes explícitos en cuanto al *quid pro quo* del intercambio esperado entre ellos y la organización, mientras que en culturas colectivistas, el sentido y la significación que se otorgará a un mensaje de este tenor dependerá mucho más de factores contextuales.

### Conclusión

La comunicación es el proceso clave en el relacionamiento interpersonal y, por lo tanto, está presente en los estudios que problematizan el impacto de la interculturalidad en las interacciones de los individuos en contextos organizacionales. Sin embargo, no ha alcanzado un protagonismo claro, al menos en el lapso revisado, y es tratada como una categoría o dimensión más, que atraviesa o influye en otros procesos que sí constituyen objeto de estudio.

Más allá de las observaciones, implicancias y recomendaciones puntuales de los artículos analizados, surge como una conclusión general que los *managers* caen habitualmente en el error de suponer que el otro entiende lo mismo que ellos en cada mensaje y que se comportará igual a como ellos lo harían en la misma situación. Suposiciones que ocasionan malentendidos y conflictos, aún entre personas que comparten la misma cultura, y que por lo tanto se agudizan cuando los interactuantes pertenecen a culturas distintas.

La confianza, mencionada en todas estas investigaciones como un elemento tangencial, es, desde nuestra perspectiva, un factor clave que se pone en riesgo en cada intercambio comunicativo cuando un individuo no le encuentra sentido a lo que otro individuo (o a lo que la plana gerencial) hace y dice. Cuando esto sucede, todo el proyecto organizacional también está en riesgo.

Desarrollar personas que puedan oficiar de traductores, no sólo de los sentidos literales, sino también y especialmente de los contextuales, ya sea que estos ocupen cargos de *management* o de asesoramiento, surge como requisito básico para cualquier organización que quiera desarrollarse con éxito en el marco de la multiculturalidad. ■■

#### Referencias bibliográficas

- Asch, S. E. (1952): *Social Psychology*, Engle-wood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Bhagat, R. S. Kedia, B. L., Harveston, P. D., Triandis, H. C. (2002): "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework", *The Academy of Management Review*, vol. 27, nº 2 (abril, 2002), pp. 204-221.
- Dahl, Stephan (2004): "Intercultural Research: The Current State of Knowledge" (enero, 2004), *Middlesex University Discussion*, paper nº 26, en SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=658202>> (15.9.12).
- Gibson, Cristina y Vermeulen, Freek (2003): "A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, nº 2 (junio, 2003), pp. 202-239.
- Glinow, M. A., Shapiro, V. D., BrettSource, J. M. (2004): "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *The Academy of Management Review*, vol. 29, nº 4 (octubre, 2004), pp. 578-592.
- Gudykunst, William B. (1985): "Intercultural communication: Current Status and Proposed Directions", pp.1-46 en Dervin, Brenda y Voigt, Melvin J. (eds.): *Progress in Communication Sciences*, vol. VI, Norwood, New Jersey, Ablex.
- Gudykunst, William B. (1987): "Cross-Cultural Comparisons", pp. 847-889 en Berger, Charles R. y Chaffee, Steven H. (eds.): *Handbook of Communication Science*, London, Sage.
- Gudykunst, William B. y Ting-Toomey, Stella (1988): *Culture and Interpersonal Communication*, London, Sage.
- Hofstede, Geert H. (1980): *Cultures consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London, Sage.
- Kennedy, J. C. (2002): "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 16, nº 3 (agosto, 2002), pp.15-26.
- Kidder, L. H. y Miller, S. (1991): "What is 'fair' in Japan?", en H. Steensma y R. Vermunt (eds.), *Social justice in human relations: Societal and psychological consequences of justice and injustice*, vol. 2, pp. 139-154. New York, Plenum Press.
- Mangaliso, M. P. y Damane M. B. (2001): "Building Competitive Advantage from 'Ubuntu': Management Lessons from South Africa", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 15, nº 3, Themes: Insights from Sports, Disasters, and Innovation (agosto, 2001), pp. 23-34.
- Michailova, Snezhina (2000). "Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 14, nº 4, Themes: Strategy, Culture, and Change (noviembre, 2000), pp. 99-112.
- Montoya-Weiss, Mitzi M., Massey, Anne P. y Son, Michael (2001): "Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 6 (diciembre, 2001), pp. 1251-1262.
- Rodrigo Alsina, M. (1999): *Comunicación intercultural*, Barcelona, Anthropos.
- Rodrigo Alsina, Miquel. "La comunicación intercultural", *Portal de la comunicación. Aula abierta, Lecciones básicas*, disponible en: <[http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id\\_article=22](http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=22)> (15.9.12).
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. y Wienk, J. A. (2003): "Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and the Mediating Effect of Reflexivity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, nº 6 (setiembre, 2003), pp. 779-802.
- Sully de Luque, M.F. y Sommer, S. M. (2000): "The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions", *The Academy of Management Review*, vol. 25, nº 4 (octubre, 2000), pp. 829-849.
- Thomas, D. C., Au, K. y Ravlin, E. C. (2003): "Cultural Variation and the Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, nº 5, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers (agosto, 2003), pp. 451-471.



Fotograma del audiovisual *Campo*.

# Campo

## El primer cortometraje nacional en lengua de señas

Por Betina Gersberg

### El concurso

La Organización de Estados Iberoamericanos<sup>1</sup> convocó, a fines de 2011, a un concurso de cine y escritura<sup>2</sup> para que escuelas y liceos de toda Iberoamérica escribieran guiones de ficción para cortometraje. Se presentaron dos en lengua de señas. Si bien el concurso era para lenguas oficiales y la lengua de señas lo es, no estaba contemplada. El jurado decidió apoyar la iniciativa y contactó a la Universidad Católica del Uruguay (UCU) para producir uno de esos dos cortos. Se trató del guión desarrollado por alumnos de la Escuela n.º 116 bilingüe para sordos de la ciudad de Salto, al norte del país.

### Un producto nativo

“Cuando asumimos el compromiso de producir el guión había dos cosas importantes para definir, que delimitan el producto tal cual es hoy”, explicó Natalia Espasandín, directora del cortometraje e integrante del Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Humanas de la UCU. “Una era si el corto se iba a contar en lengua de señas o si iba a tener una traducción al español y lo interpretarían actores

hablando. Es decir, que hubiese sido creada la historia en lengua de señas no implicaba que necesariamente se produjera en ese idioma, pero para la Universidad ese era el reto más interesante. Una vez que ese punto se resolvió, el equipo de Salto puso también una condición: el elenco tenía que estar conformado por actores sordos”. Así se dio lugar a la creación de *Campo*, el primer cortometraje de ficción nacional enteramente en lengua de señas uruguaya. “Todos los actores tienen distintos niveles de sordera y saben señar”.

### Una metodología bilingüe

El otro aspecto definitorio sobre el cortometraje fue la metodología de producción. “Al principio nos dijeron ‘ustedes háganlo como un servicio de producción’, es decir, nos dan el guión, nosotros producimos y lo devolvemos al cliente, quien dirá si le gusta o no. Pero luego de juntarnos con los chicos y ver sus ganas de participar, nos pareció que la única forma en la que podríamos producir *Campo* era en conjunto. Trabajar como servicio de producción tiene el riesgo de que la historia carezca de *corazón*, aunque asegura la calidad técnica. Por otra parte, las producciones participativas aseguran el *corazón*, pero arriesgan la calidad

Ficha técnica

Título:: *Campo*

Ciudad, Año:: Salto, 2012

Duración:: 9 minutos

Dirección:: Natalia Espasandín

1:: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

2:: «<http://www.oei.es/lenguas/concursouruguay.html>».

3::  
*Campo* se realizó en el marco del Programa Iberoamericano de las Lenguas en la Educación en conjunto con el Ministerio de Educación y Cultura y la Administración Nacional de Educación Pública de Uruguay, y contó con el apoyo de varias instituciones locales e internacionales.

4::  
Un guión literario audiovisual de ficción es un formato de escritura técnico-literaria que, en general, implica el desarrollo de un argumento en escenas, con descripciones de tiempo y espacio, personajes, acciones y diálogos, o detalles importantes de la realización audiovisual, en el orden en el que se espera que el espectador los reciba una vez producido el audiovisual (Espasandín, en entrevista).

5::  
El equipo profesional que apoyó en la creación del guión, su traducción al español y su delimitación teórica estuvo integrado por César Cooper, Elsa García, Mariana Silveira (por la Escuela n.º 116 bilingüe para sordos de la ciudad de Salto) y Leonardo Peluso (por la tecnicatura universitaria en Interpretación LSU-Español-LSU, Facultad de Humanidades y Facultad de Psicología, Regional Norte, Universidad de la República).

6::  
*Scouting* es la acción de buscar y seleccionar locaciones para una filmación.

7::  
Varias instituciones permitieron la producción de *Campo*, que se desarrolló en el marco del Programa Iberoamericano de las Lenguas en la Educación, en conjunto con el Ministerio de Educación y Cultura y la Administración de Educación Pública de Uruguay, entre otras instituciones nacionales e internacionales, entre ellas la Universidad de la República.

profesional del producto”. Finalmente, se acordó trabajar con un sistema mixto, en el que egresados y estudiantes avanzados de las carreras de Comunicación Social e Ingeniería Audiovisual de la UCU fueron cabeza de equipo, y en otros roles (de guión, traducción, producción y asistencia) se incluyeron integrantes de la comunidad sorda. “El acuerdo en estos sistemas mixtos es que cada uno aporta lo que sabe para lograr un fin común. En *Campo*<sup>3</sup> generamos una dinámica que no es fácil, porque tiene muchas exigencias, pero permitió un buen producto”.



### Hacia un guión audiovisual

La Escuela n.º 116 presentó para el concurso un video y un guión escrito. “Yesica Nuñez, la alumna que inventó la historia, junto a sus compañeros, se filmó señalando la historia, porque esta es la forma más parecida a la escritura que tiene la lengua de señas; la uruguaya, al igual que muchas otras lenguas de señas, no tiene su versión escrita”. Espasandín explicó que el guión presentado necesitaba ser ajustado a un formato profesional audiovisual.<sup>4</sup> Para ello, el equipo profesional tomó el material presentado y comenzó el trabajo de adaptación. “Lo primero que hicimos fue simplemente una transposición:<sup>5</sup> pasamos lo que estaba escrito al formato de guión paginado, donde está definida la forma en que se pasa de una escena a otra, que tiene una estructuración para los diálogos, una para las descripciones, otra para el paso del tiempo...”.

Esa primera etapa de traducción mostró que había que ajustar la historia porque, por un lado, se planteaban acciones inviables de filmar [para el alcance del proyecto] y, por otro, había que trabajar especialmente los puntos de inflexión de la historia. “La narración occidental tradicional vive y se nutre de conflictos, y si no hay conflictos reales le falta alguna polea dramática a la narración. La historia original tenía algunas

diferencias en este sentido. Aunque, de a poco, nos fuimos dando cuenta de que en la cultura de sordos tenía sentido”.

El equipo de la Universidad generó propuestas para resolver los puntos débiles de la historia con el propósito de que, sin cambiar el espíritu original, se volviera “un producto integrado que funcionara para ambos públicos, oyentes y sordos. Ese fue el desafío”.

En la reescritura del guión, trabajó un equipo de quince alumnos y egresados, que se reunió dos veces en Salto para leer-traducir cada escena del video y ajustar el guión escrito. “Fuimos viendo bloque por bloque lo que nosotros les proponíamos, discutiéndolo, cambiándole cosas y grabando con una camarita de fotos cada fragmento. Así logramos saber cómo se expresaba cada parte del texto en lengua de señas uruguaya y cuáles eran las informaciones mínimas que en cada parte del relato debían cumplirse para que funcionara la historia. Esa fue nuestra guía para el rodaje y para la edición”.



### Particularidades de un idioma

Esta experiencia de producción generó en el equipo profesional un aprendizaje adicional: “Las comunidades que tienen una diferencia sensorial son muy autosuficientes en muchos otros sentidos. Forman un colectivo, se reúnen, tienen sus códigos, sus formas de expresarse, una lengua propia... todo eso genera una cultura propia. En la lengua de señas no se traducen literalmente las frases. Si bien hay un deletreo, las expresiones tienen una señal que las resume. Por ejemplo, para decir 'Hoy está lindo' hay un gesto, una señal que lo dice (no se dice una a una cada palabra). Como la forma en que se estructura la lengua es distinta, entonces el pensamiento que se genera es diferente también. Lo que he logrado entender de la cultura de sordos es que se expresan de

forma mucho más directa en las ideas, las emociones, los sentimientos, y las historias reflejan eso”, compartió Espasandín.



### Un rodaje exigido

El pueblo de Belén, del departamento de Salto, fue la locación definida para el rodaje. La filmación en el norte del país implicó varios viajes de preproducción para trabajar el guión, el *scouting*,<sup>6</sup> hacer el casting y reunirse con los actores. Durante este proceso algunos técnicos se fueron familiarizando con el nuevo idioma. “Si bien había intérpretes quisimos comunicarnos con los actores directamente. No aprendimos 100% ni mucho menos, pero *chapoteamos*... Hicimos mucho hincapié en aprender y enseñar las palabras clave del vocabulario de lo que iba a pasar durante el rodaje. Por ejemplo, aprendí que ‘campo’ se decía de tal manera [hace la seña]. Y bueno, así fuimos trabajando”.

Además de la convivencia de los dos idiomas, la filmación fue un desafío importante por la fecha límite de entrega del producto final: el cortometraje se iba a presentar la primera semana de setiembre en el Congreso Iberoamericano de Lenguas en Salamanca y los cortos tenían que estar listos un mes antes.

Desde que comenzó la preproducción hasta que el producto estuvo terminado, pasaron dos meses, y se cumplió así con las fechas previstas.

El rodaje llevó una larga jornada en Salto en la que no faltaron obstáculos: “Las mayores dificultades fueron el idioma y la carencia de recursos. Hubo muchas cosas que las hicimos a pulmón y que se consiguieron por el gran compromiso de muchos<sup>7</sup> para que el producto saliera en tiempo y forma. También hubo aporte económico que, obviamente, ayudó. Si bien hubo momentos difíciles, como en toda producción,

fue una aventura agotadora, pero tremenda aventura”, concluyó Espasandín.



### El aporte universitario

“Un altísimo porcentaje (en Uruguay ni que hablar) de producciones en lengua de señas se remiten a filmaciones de alguien que está señando. Y esta lengua no se reduce solamente a la mano, es el movimiento de la mano en relación con el cuerpo, en el lugar del cuerpo, la posición... se maneja todo el espacio aéreo. En lenguaje audiovisual eso se traduce a un plano medio, entreabierto, siempre despejado. Antes del rodaje vimos muchos audiovisuales en lengua de señas en los que hay mucha frontalidad, y esto hace que no se vean como una historia sino como un registro”, explicó Espasandín. “Nosotros queríamos que *Campo* se viera y sintiera como una película que ves en otro idioma y no por eso la dejás de entender. No inventamos la pólvora, pero aplicamos un código, el audiovisual, a algo que no se estaba aplicando de esa manera. Y generamos un producto que es resultado de un proceso mixto y que funciona como producto integrado”.

Para producir audiovisuales en cualquier nivel cinematográfico –televisivo, web, lo que fuera– se requiere de fondos. “El mercado no financiaría para una comunidad que es minoría a nivel global una producción sistematizada. En cambio, una universidad puede generar este tipo de proyectos que en el mercado no se da. Es posible producir con una cabeza de accesibilidad, es un tipo de extensión en investigación”, respondió Espasandín sobre qué puede ofrecer el ámbito universitario para potenciar la participación de la comunidad sorda en lo audiovisual. “Se pueden hacer producciones interesantes con la misma calidad que cualquier producción en otro idioma. Me gusta pensar que *Campo* es un granito de arena para ver que esto es posible”. ■■

Betina Gersberg::  
(Montevideo, 1980)  
es egresada de la  
Licenciatura en  
Comunicación Social de la  
Universidad Católica del  
Uruguay. Integra el equipo  
de la Secretaría de  
Comunicación Institucional  
de la misma universidad. Se  
dedica a la comunicación  
organizacional y  
audiovisual de manera  
independiente. Forma parte  
del equipo de la revista  
dixit desde su creación,  
en 2006.

[bgersberg@ucu.edu.uy](mailto:bgersberg@ucu.edu.uy)

Simone Fojgiel

## De voz emprendedora

Por Alejandra Bretón  
Foto Pablo Porciúncula

Simone Fojgiel no pasa desapercibida. Su parecido a la cantante estadounidense Cher y su fuerte personalidad no dejan a nadie indiferente. Pero es su voz la que se ha convertido en su sello distintivo. Fojgiel se ha ganado un nombre en el medio radial uruguayo, después de trece años detrás del micrófono. Hoy despliega su talento desde los Estados Unidos en el campo de la locución comercial para el mercado hispano. En una de sus escapadas a Uruguay, se refirió al papel de los comunicadores, al teletrabajo y al emprendedurismo, entre otros temas.

Fojgiel ha sido pionera en el ejercicio de la locución fuera de fronteras y ha experimentado formas innovadoras de ejercer su vocación. Su mercado es el mundo, especialmente el segmento hispanoparlante de los Estados Unidos. Trabaja para marcas globales y vende sus servicios a través de Internet. Descubrió que hay todo un mercado allá afuera y que la tecnología es una gran aliada.

El camino que la llevó hasta allí comenzó hace años en Uruguay, de la mano de la música y de la radio.

### Música y radio

Cuenta que con apenas cuatro años aprendió a tocar el piano de oído, observando a sus hermanas. Recuerda divertida que cuando niña llegaba de la escuela y se encerraba a cantar y bailar. Ya entrada la adolescencia, practicaba presentando los temas con el cepillo de pelo, a modo de micrófono al frente del espejo, e improvisaba avisos publicitarios. Su gusto por la música de los setenta

*Simone Fojgiel does not go by unnoticed. Her resemblance with American singer Cher and her strong personality leave no one indifferent. However, it is her voice that has become her distinctive trademark. Fojgiel has earned a name for herself in Uruguayan radio, after thirteen years behind the microphone. Today, she shows her talent from the United States, in the field of commercial radio broadcasting for the hispanic market. In one of her travels to Uruguay, she talked about the role of communicators, teleworking and entrepreneurship, among other topics.*

proviene sin duda de esos años. “Siempre tuve una gran debilidad por la radio y por la música. No nací con un piano abajo del brazo porque, bueno, el piano es muy grande”, declara y se le escapa una de sus típicas carcajadas.

En 1989 ingresó a la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay (UCU). La crisis vocacional apareció casi desde el principio, lo que la llevó a tomarse un año sabático. Las dudas se concentraban en si había o no un espacio para ella en el ámbito de la comunicación. “Creo que tenía una visión un poco primitiva del alcance que podía tener la carrera y de cómo yo me podía insertar en toda esa melange de posibilidades que tenía la comunicación social por ese entonces”.

Paralelamente, su interés por la música aumentaba y en 1991 compuso una canción para el programa *La mañana del sol*, llevado adelante por la actriz y conductora Ana



Rosa en FM 99.5 Emisora del Sol, una radio que en los noventa se caracterizaba por emitir exclusivamente música en inglés. “Me invadió la musa de la inspiración y le escribí una canción a su programa porque me fascinaba la música, me encantaba su estilo de conducción, me encantaba la radio en sí”.

Fojgiel escribió la letra y la música del tema, realizó los arreglos y la grabó en un estudio profesional. Llevó el casete a la radio con la idea de regalarlo, sin embargo el director de la emisora insistió en comprarle los derechos. El tema se titulaba *Compartiendo el sol*,<sup>1</sup> y el programa lo utilizó como cortina oficial durante años. Ese acercamien-

to provocó un ofrecimiento de trabajo, algo que no se concretó realmente. “Hice diez mil pilotos, nunca pasó nada, pero siempre me quedó ese nervio de querer conducir en radio”. Pero la oportunidad llegó al año siguiente al volver a la Universidad.

#### **Un océano de oportunidades**

Gustavo Rey, docente de la UCU, apadrinó su debut en radio. A partir de un ejercicio de clase, presentó a Simone para la selección de voces de un nuevo proyecto radial, sin que ella lo supiera. “Me acuerdo hasta el día de hoy del cuestionario con todas las preguntas preelaboradas. Nosotros teníamos que grabarnos respondiendo de la

**1::**  
«<http://audioboo.fm/boos/329785-simone-fojgiel-compartiendo-el-sol-tema-oficial-de-la-manana-del-sol-fm-del-sol-99-5>».

Simone Fojgiel::  
(Montevideo, 1969)  
es egresada de la  
Licenciatura en  
Comunicación Social por la  
Universidad Católica del  
Uruguay. Trabajó durante  
trece años en Océano FM y  
durante dos años en Radio  
Sarandí como conductora  
de diferentes programas.  
Es locutora y fundadora de  
la Asociación de Locutores  
Profesionales del Uruguay.  
Actualmente trabaja en  
locución profesional de  
forma independiente desde  
los Estados Unidos para el  
mercado hispano.  
«<http://www.simonevoice.com>».

manera más natural y espontánea. Y al final teníamos que presentar una canción. Yo elegí el tema *Secret* de OMD,<sup>2</sup> que es un clásico del 85, un temazo. Ahora lo escucho y lo sigo asociando a esa situación”. Simone recuerda a la perfección el momento en que recibió la gran noticia. Estaba en clase y Rey interrumpió para que ella saliera. Le dijo: “Mostré tu trabajo a Alejandro Weinstein<sup>3</sup> y a Pablo Lecueder.<sup>4</sup> Quieren conocerte, están haciendo una radio nueva”. “Casi me desmayo. Y bueno, me pasé como cuatro meses haciendo pilotos. El que me grababa era Daniel Echegorry, actual profesor de la UCU”.

Esa nueva emisora se llamaría Océano y trabajaría allí por 13 años. “Empecé haciendo *Jack el despertador* con Petinatti<sup>5</sup> durante un año y medio. Después pasé al fin de semana y luego surgió *Rumbo a las estrellas* como un programa híbrido de verano que terminó quedando en la programación”.

Su carrera en aquella radio tuvo un breve paréntesis –entre 1994 y 1995– durante el cual trabajó en Radio Sarandí. El ciclo en Océano se cerró en 2005, aunque para Simone seguirá siendo su casa. Cada vez que viene a Uruguay visita la radio, e incluso tuvo carta blanca para conducir la previa de la famosa Noche de la Nostalgia<sup>6</sup> en el 2012.

Motivos personales y profesionales coincidieron para que Simone decidiera dar un golpe de timón a su vida. “Océano estaba pasando por un momento de fuertes transiciones, apostando a una programación diferente. Yo sentía que *Rumbo a las estrellas*, si bien era una marca fuerte dentro de la propuesta, se estaba convirtiendo en un programa cada vez más sepia, y yo no quería volverme sepia con el programa y tampoco quería que la propuesta envejeciera. Entonces, traté de buscar la forma de reinventarme a mí misma”.

Paralelamente, había conocido a su actual marido, un uruguayo que vivía en Estados Unidos y que era su oyente.

Después de un noviazgo de tres años, con varias millas de avión acumuladas, decidieron casarse e instalarse en el norte. Primero fue en Milwaukee, Wisconsin, y actualmente en Tampa, Florida. “Había llegado el momento de hacer un cambio en mi carrera. Sentía que vivíamos en un mundo cada vez más pequeño, y por ende de mayores posibilidades, y que la tecnología permitía que uno pudiera desarrollar sus aptitudes profesionales con otro vuelo. Sentía que en Estados Unidos había un mercado súper interesante por explorar, con una cabeza muy abierta. El teletrabajo en Estados Unidos ya era fuerte. Existía una demanda de locutores con un español puro, como que todas las piezas empezaron a encajar y no quise dejar pasar de largo la oportunidad”.

### Con el micrófono bajo el brazo

Claro que emprender vuelo no fue una decisión rápida. Mientras la posibilidad de emigrar iba afianzándose, aún no tenía claro cómo desarrollar su profesión fuera de fronteras. Un día recibió un correo en su casilla: “esos mensajes mágicos que te transforman la vida”. Una oyente con la cual había trabado amistad –ingeniera en telecomunicaciones y que había emigrado a Suiza– le envió el enlace a una página web con la frase: “Este es tu futuro”. Se trataba de un banco de voces en Internet. “Empecé a investigar de qué se trataba y concluí que, efectivamente, ahí estaba mi futuro”.

Durante su último año de trabajo en Océano, desarrolló la investigación de mercado, entendió cómo funcionaban los bancos de voces, qué tipo de demos había que subir y hasta cómo cobrar desde Uruguay. “Volvía del trabajo en la radio y me quedaba hasta las cuatro, cinco de la mañana”.

Entre otras cosas, tuvo que resolver el cobro de sus servicios. PayPal en esos tiempos solamente aceptaba pagos de Uruguay a Estados Unidos pero no recibía pagos de Estados Unidos a Uruguay. Me tuve que abrir

2::  
Orchestral Manoeuvres in the Dark.

3::  
Gerente comercial de Océano FM.

4::  
Director de Océano FM.

5::  
Conductor radial (nombre artístico).

6::  
Es la noche del 24 de agosto en Uruguay, en la que se realizan fiestas donde predomina la música de las décadas del sesenta, setenta y ochenta.

una cuenta en Estados Unidos como no residente, en uno de los viajes”. También realizó un curso de español neutro. “Tres clases, que me salieron quinientos pesos: la mejor inversión de mi vida”. Pero sin duda el manejo fluido del inglés fue determinante. “Si no sabés inglés, perdés. Me abrió muchas puertas”.

### Un mundo ahí afuera

El siguiente paso de Fojgiel apuntó a captar clientes. “Me sentía capacitada para ofrecer dos servicios –traducción y locución– en uno solo. Eso abarata los costos y le facilita la vida a cada empresa porque concentran en una sola persona dos responsabilidades”.

Desarrollar un sitio en la red para promocionar su trabajo era imperativo. Para eso investigó otros espacios similares y se concentró en la abundante bibliografía de marketing en Internet. Profundizó en el diseño de páginas web y su complejidad, hasta el posicionamiento en los buscadores. También se suscribió a diferentes bancos de voces. “Cuanto más especializado estés, mejor. También es vital manejar la tecnología que hay detrás de cada búsqueda y autogestionarla. El tema no pasa solamente por tener una buena voz y un demo que lo demuestre. También hay que dominar todos los estilos que se ofrecen”.

Fojgiel realizó sus propias campañas de correo electrónico, seleccionando los prospectos, diseñando las piezas y haciendo los envíos. “Juntaba cien direcciones por noche y mandaba. Y bueno, con orgullo hoy puedo decir que del año 2004 a la fecha conseguí, solo de esa campaña, cinco clientes”. De esa forma, logró consolidar su cartera de clientes en un mercado muy competitivo.

### Lejos del trabajo a distancia

A la hora de evaluar el funcionamiento de esta modalidad de trabajo online en Uruguay, Fojgiel es escéptica. “Genera temor no tener contacto físico con el locutor para

marcarlo. O se piensa que es demasiado complicado trabajar con un locutor a distancia. O no están dispuestos a cumplir con la forma de pago exigida por el profesional”.

Considera que nada de eso debería ser un impedimento. Si bien en la mayoría de los casos graba desde el estudio que tiene en su casa, también ha tenido que hacerlo en productoras desde otros estados. “Me dirigen de un estudio al otro en tiempo real y como si estuvieran ahí conmigo, no se escucha ni siquiera la voz como si fuera una conversación telefónica. Es como si estuvieran del otro lado de la cabina desde donde yo estoy”.

Trasladar la experiencia y abrir el mercado a otros colegas también le da satisfacción. “El tema de las recomendaciones funciona. Yo he presentado voces, principalmente dos voces masculinas uruguayas, una de las cuales hoy dirige proyectos para la empresa a la que yo lo presenté. Y es fantástico porque todo es un ida y vuelta”. Sin embargo, para Fojgiel imponer esta modalidad de trabajo entre sus colegas uruguayos tiene sus dificultades. El tiempo y el idioma son factores que inhiben su desarrollo. “El multitrabajo les impide tener el tiempo suficiente para responder de forma inmediata la comunicación que se establece desde el exterior. Si uno está en este negocio, hay que chequear permanentemente el correo electrónico porque las oportunidades vuelan”.

Por otra parte, señala que para marcar presencia en el mercado mundial hay que contar con la infraestructura y la tecnología adecuadas. “Un buen micrófono, una buena máquina, una buena tarjeta de sonido. Hay que garantizar una calidad acústica impecable”.

### Atreverse en el buen sentido

Al consultarle si se considera una emprendedora, no lo duda. Se reconoce como tal porque siente que lo consigui-

Alejandra Bretón:: (Montevideo, 1973) es máster en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Montevideo y licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Es profesora de alta dedicación del Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Humanas (UCU). Dicta las asignaturas de Marketing y Taller de Emprendimientos e Innovación y es colaboradora de Nexo-Centro de Desarrollo Emprendedor (UCU). Ocupó diversas posiciones en el área de Marketing en compañías multinacionales; trabajó en medios de comunicación, investigación de mercado y consultoría. Actualmente es directora de Kalibre Marketing & Content Factory.

[alejandra.breton@ucu.edu.uy](mailto:alejandra.breton@ucu.edu.uy)

do es fruto de su esfuerzo y reconoce especialmente a quienes llama sus maestros, esos que le enseñaron y le siguen enseñando lo que hoy sabe y aplica. A eso se agrega una fuerte ética laboral. “No hay un buen profesional si no hay una buena persona que sostenga todo eso. Ser profesional, hoy por hoy, implica automáticamente ser una buena persona y manejar valores”.

Por otra parte, piensa que no se trata de una cuestión de suerte, sino de estar inmersos y comprender al mundo que la rodea, estar informada y no dejar de perfeccionarse. Y ser atrevido, en el buen sentido. “Yo siempre apunté a la excelencia, creo que si uno nació con un don o si has tenido la gran dicha y la gran fortuna de cruzarte en tu vida con personas que te han ayudado a brillar y a sacar lo mejor de vos, tenés que seguir brillando. No por codicia ni por vanidad, sino por una cuestión de autorrealización. Todos en mayor o menor medida, tenemos talentos. Y bueno, a mí la vida me dio una voz de ciertas características, pero también la perseverancia”.

### **Hacer las cosas bien**

El mayor desafío de trabajar para el mercado hispano en los Estados Unidos es defender el idioma español. Considera que el idioma se ha ido deformando y que ya no importa si se habla bien o no. “Soy una gran defensora del idioma. Creo que hay que hablarlo bien para preservar cultura. Más allá del dinero que haya en juego, el respeto a mi cultura y a mi idioma está primero. Y he ganado siempre la pulseada, porque a veces al cliente le cuesta aceptar que está equivocado”.

Respecto a su formación universitaria, Fojgiel reflexiona. “Todo aporta en la vida y en ocasiones nos damos cuenta de las cosas que hemos aprehendido y aprendido, a veces al cabo de muchos años. Yo creo que la carrera lo que me permitió es comprender el fenómeno de la comunicación en una perspectiva bien amplia”.

“En Océano tenía un programa dedicado a la música en donde me especialicé en la historia del rock and pop. Pero vaya si el rock no fue un instrumento de comunicación fabuloso y transformador de toda la cultura popular”.

Aportar desde el rol de comunicadora ha sido, según esta emprendedora, una gratificación aprendida en su vida profesional. “No estoy de acuerdo con la postura que en muchos medios se adopta con respecto al rol del comunicador, en los que este se ha vuelto muy ordinario. Uno tiene que apuntar a dejar algo bueno en la sociedad y en la cultura. Haciendo las cosas bien, hablando bien, informándose bien, preparándose bien para lo que uno hace, puede lograr cosas maravillosas en la gente”.

Con respecto al futuro, Fojgiel no tiene dudas: “No quiero parar de crecer en lo que hago. Nunca voy a dejar de ser locutora, tendré 85 años y me seguiré grabando”. En el mediano plazo se proyecta como una empresaria de la locución. Ya tiene en carpeta armar un banco de voces hispano especializado y, convencida, sentencia: “Hay mercado”. ■■

# ANDRÉS STAPFF

Andrés Stapff (Montevideo, 1972) es fotógrafo de la agencia de noticias Reuters en Uruguay desde 1999. Desde allí ha participado en varias coberturas de una amplia variedad de acontecimientos en diferentes situaciones y países tales como la crisis política y económica en Argentina durante el 2001 y 2002, la Copa América en Colombia, Perú y Argentina, los Juegos Panamericanos de Brasil, cumbres de las Américas y del G20, mundiales de fútbol y otros deportes, además de varios procesos electorarios en Uruguay y el resto de América Latina. Sus fotos han sido publicadas en medios nacionales y del exterior tales como *The New York Times*, *Washington Post*, *El País de Madrid*, *The Guardian*, *La Nación*, *Clarín*, *Folha de São Paulo*, revista *National Geographic* y otros. La agencia Reuters ha publicado sus fotos en los volúmenes 1, 2 y 3 de su colección *The art of seeing, the best of Reuters photography*.

*Andres Stapff (Montevideo, 1972) is a photographer from the Reuters news agency in Uruguay since 1999. As such, he has covered a wide range of events in different situations and countries like the economic and political crisis in Argentina in 2001 and 2002, the America Cup in Colombia, Peru and Argentina, the Panamerican Games in Brazil, America and G20 summits, soccer world cups and from other sports, besides several elections in Uruguay and the rest of Latin America. His photographs have been published in national and international media, such as The New York Times, Washington Post, El País de Madrid, The Guardian, La Nación, Clarín, Folha de São Paulo, National Geographic and others. The Reuters agency has published his photographs in the first, second and third volume of its collection The art of seeing, the best of Reuters photography.*









La serie sobre el Paso Molino surgió casi sin darme cuenta. En algún momento se manejó la posibilidad de tirar abajo el viaducto y quise fotografiar los cambios que esto le provocaría a toda su zona de influencia.

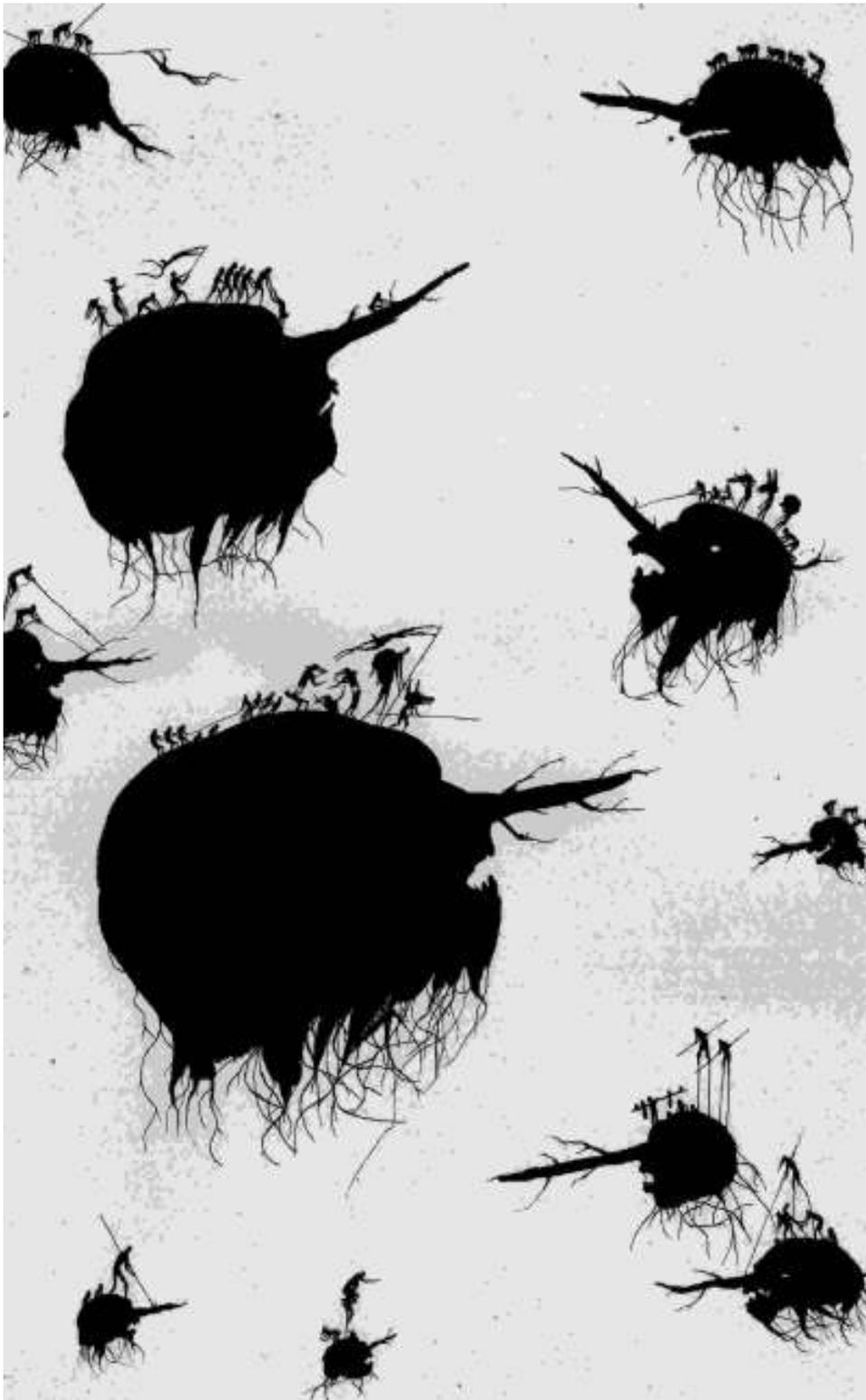
Finalmente el viaducto no fue derrumbado, pero yo seguí adelante con las visitas y descubrí un lugar particular de Montevideo. Paso Molino, en ese entorno, es un barrio de paso. Una enorme cantidad de gente circula por el lugar y, a diferencia de otros puntos de la ciudad con afluencia de gente, es mucho más fácil delimitarlo geográficamente.

Casi sin querer me vi haciendo fotos en un lugar pequeño y con algo de crisol. En esas pocas cuadras se funden el bancario que trabaja en el República con el travesti que vende perfumes y zapatos en la calle. La señora de gesto adusto que sale a hacer mandados se cruza con liceales que escuchan cumbia en sus celulares. La gente joven es omnipresente. En los grafitis de las paredes, en la ropa que se vende en las vidrieras, en los piercings en exhibición. Calzoncillos al aire, gorras torcidas, pantalones dos talles más chicos casi por explotar en el intento de contener tanto. Carteras Puma que no son Puma. Y la cultura Facebook. Todo el mundo quiere fotos. "Subila a Facebook", me gritan más de una vez luego de posar. Definitivamente, yo no sé si los uruguayos ya no somos grises, pero sí sé que sin duda somos distintos a lo que alguna vez fuimos. ■■

Andrés Stapff  
astapff@yahoo.com

# Ilustración

Por David de la Mano



David de la Mano::  
(Salamanca, 1975)  
es ilustrador, artista plástico y escultor. Es licenciado en Bellas Artes por la Universidad de Salamanca y técnico superior de Escultura en Piedra por la Escuela de Artes de la misma ciudad. Cuenta con estudios de doctorado en Arte Público por la Universidad Politécnica de Valencia. Fue director y docente de talleres sobre equipamiento museístico (Museo Canal de Castilla y Museo del Castillo de Fuentes de Valdepero). En 2004 coordinó el Curso Extraordinario sobre escultura para la Facultad de Geografía e Historia de la Universidad de Salamanca. Ha sido responsable de proyectos de arte público en España, Uruguay, Noruega, Argentina, Perú y Taiwán. Es autor de libros ilustrados como *Yo como tú* (FEAPS, Madrid, 2005) y del cuento *La leyenda del cantero que llegó a ser nube* (Ayuntamiento de Salamanca, 2008).

[daviddelamano@gmail.com](mailto:daviddelamano@gmail.com)



# Nido

Por Inés Bortagaray

Foto Pablo Porciúncula

Espío en puntas de pie sobre la tapa del water, encaramada a la banderola, apoyando el pómulo izquierdo en el ángulo del marco de madera y la ventana con el vidrio esmerilado, inclinada hacia mí. Intento contener la respiración, y dejo que sólo rueda hacia el mundo un hilo de aire, el indispensable, tan liviano que mi pecho está casi suspendido, así de desairado, tieso como el torso de un sonámbulo que avanza con los brazos extendidos y los párpados temblando. Ah, la concentración. Qué física se pone. Antonio se asoma.

—¿Y?

Le hago una seña para que se acerque. Se trepa. Apoya un pie en el bidet, otro en el borde la bañera. Apoya el mentón en el canto de la banderola. Espiamos.

La paloma picotea el cerco del nido, apoyado en una cornisa imposiblemente angosta del pozo de aire de este edificio. El sitio absurdo que la paloma tuvo el mal tino de elegir como refugio para anidar. Con el pico sostiene unas pajitas mínimas y luego las introduce en el centro, y de paso picotea a los pichones. Los pichones son tres. Se mueven arrítmicamente, como si fueran capullos estremecidos por un viento indeciso o por la electricidad. No tienen las plumas pardas y ocasionalmente violáceas de la madre. No tienen plumas de ningún tipo. Se mueven a ciegas, como cuerpitos de otra madre: hijos de una madre débil, del color del té con leche, un color a todas luces desvaído. El pico mantecoso de un pichón emerge entre los otros y la madre lo picotea. ¿Qué le da?

—¿Qué le da?

Antonio no contesta. Hace días que estamos en ciernes. Cada mañana lo primero que hacemos es llegar a nuestro escondite en el baño para reencon-

trar a la paloma. Y de noche me despido antes ir al dormitorio. Deseo buenas noches a la paloma, y que nadie la ataque y que el señor de los animales y la zootecnia vele su sueño. Y que ningún aguilucho la atormente. Y que no caiga una tormenta que la deje aterida y que pueda derrumbar el nido. Y que vuelva el macho. A veces deseo que vuelva el macho. Porque nosotros conocimos al macho. Hace cerca de un mes. Así fue.

Llegó la primavera y cada mañana si estamos desvelados oímos el canto de una legión de gorriones que anidan en el plátano que se amplía a la altura de este tercer piso. Si se nos ocurre dejar la ventana de la cocina abierta, tendremos intrusos. Llegan, picotean la panera, picotean la mesada, y se escabullen ante nuestra cercanía. A veces alguno muy zonzo se marea y no encuentra la salida. Choca contra el vidrio una, dos, tres veces, y nosotros le gritamos: *¡por allá!, ¡es por allá!*; pero claro que el pobre no entiende, y se ve maltrecho y aterrado en su desesperación huidiza, y falla. Al final siempre salen. Pero esa demora deja huellas. Una experiencia atroz bajo las plumas.

¿Tienen memoria los pájaros? ¿Ese miedo quedará prendido como recuerdo de un terror? No sabemos. Y no nos importa demasiado, ¿están de acuerdo? Nos inquieta brevemente, con la misma consistencia aguada en que nos interesa el nombre de la especie de aquel árbol misterioso que se yergue allá en el parque, cuánto vive esa mariposa que aletea en el balcón, por qué las polillas hoy en día son tan resistentes al veneno, cómo desaparecen tantos cadáveres de alimañas y de pájaros diariamente en esta vida de ciudad.

Esta primavera no aparecieron los pajaritos. Un día llegó la paloma y aleteó en el pozo de aire. Al día siguiente apareció un macho y la observó desde la cornisa vecina, un piso más alta que la de la hembra. La paloma daba pasitos de derecha a izquierda, como meditando una decisión. Cuatro días después comenzó a traer pajitas.

—Está anidando—dijimos.

Y después empolló. A sol y sombra. El macho la miraba desde su atalaya. No parecía muy útil, pero ahí estaba. Desapareció un día, y no lo vimos más. La hembra quedó sola, acurrucada sobre el nido. De mañana estaba. De tarde estaba. De noche la adivinábamos entre las sombras. Aquel bulto espeso, la paloma, tan impasible, tan impertérrita en su misión materna. Y entonces llovió, y salió el sol, y el calor sobrevino, y ella estuvo.

Hace cinco días vino la tormenta. Era extravagante tanto calor en noviembre. Nos mirábamos todos en silencio, apelmazados por el aire tórrido, por la baja presión, esa humedad que se nos pegaba como un vaho embrutecido. De noche me desperté con el viento sacudiendo el ventanal, y las ráfagas de agua con un chasquido permanente. Miles de gotas azotando las baldosas del balcón. Miles de gotas azotando la esquina. Miles de gotas azotando el mundo. Y a nuestra paloma. Cayó el vendaval. La cocina y el baño se inundaron. No quise despertar a Antonio, y corrí con trapos y toallas

sucias, y tiré todo en el suelo. El agua penetró en la toalla, y vi cómo la superficie seca se anegaba también con el agua. La aureola húmeda iba avanzando como un cúmulus nimbus un día de viento. Las toallas se empaparon enseguida. Otro porrazo del viento en los vidrios. Pensé que se caerían. Vidrios en añicos adentro y afuera de la casa. Vidrios con formas de estrellas de mar.

Dormí creyendo que la paloma y sus huevitos amanecerían desbarrancados, rotos, en un enredo de plumas y cáscaras de huevo hechos enjambre. Me apenaba la muerte. Todo ese esfuerzo vapuleado por el arrastre de una tormenta.

—Sobrevivió—me dijo Antonio, cuando desperté—. No había llegado a decirle nada, pero los dos habíamos tenido el mismo temor. Corrí a verla. Estaba en su nido, tan campante, arrellanada en su plumaje de señora. Nos alegramos como si por una vez hubieran ganado los buenos.

Y dos días después detecté el movimiento en el nido. La paloma picoteaba el interior, masajeando algo móvil y pálido allá adentro. Con el buche alimentaba a los recién nacidos. Busqué en Google para ver qué era. Leche de paloma, le dicen. Viene siendo una papilla hecha de semillas aplastadas y regurgitadas. Un cocktail de saliva, agua, semillas. Me queda la duda del origen de las semillas. ¿Cuándo sale la paloma a buscar semillas? No la he visto dejar el nido nunca. Y el macho, tan desaparecido... Estamos alarmados, oficialmente. Esta paloma sin criterio y tan solita parece lo que se dice, comúnmente, una desamparada.

Antonio aparece con un puñado de avena en la mano y me dice que se lo va a tirar. Me inquieto pensando en la eventualidad de que la paloma se asuste, aletee y en el movimiento brusco se caiga un pichón u, horror de horrores, los dos vástagos. Pienso en el infortunio de esa culpa. Haber querido ayudar y provocar la muerte. Le digo a Antonio que tenga ojo, que podemos asustar a la paloma. Él se trepa a la bañera y saca la mano por la ranura. Esparce la avena como si quisiera regar con ella una turba fértil. Unas poquitas semillas caen justo en la cornisa. El resto va a parar al patio de la gallega de la planta baja. Cruzo los dedos y tuerzo la boca: *Dios mío, haz que la señora no haya visto nada*. Ya hemos tenido algún entredicho con la señora, porque una vez en una tormenta se nos rompió el vidrio de la ventana y los añicos fueron a parar a su patio. Fue un accidente, pero la señora detesta los accidentes, y cuida esas botellas vacías y sucias acumuladas en un rincón de musgo como si aquello fuera un experimento, como si en los botellones guardara uranio enriquecido, o extracto de titanio. Rosa, la espía de Pontevedra, guardiana de preciosidades.

Claro que la paloma se asusta. No se atolondra, no sacude las alas en un temblor frenético, ni golpea involuntariamente a un polluelo que se resbala ahora por la pared y cae a la planta baja, siete metros más abajo. Simplemente detiene todo movimiento intermitente y recortado de su cuello

Inés Bortagaray::  
(Salto, 1975)  
es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Fue profesora en la Licenciatura en Ingeniería Audiovisual de la UCU y en la Escuela de Cine del Uruguay. Se desempeña como editora, redactora, investigadora y correctora en diversas publicaciones. Fue coguionista de los largometrajes *Una novia errante* (Ana Katz, 2006), *La vida útil* (Federico Veiroj, 2010) y *Mujer conejo* (Verónica Chen, 2011). Participó en la redacción del guión de *Otra historia del mundo* (Guillermo Casanova) y escribió junto a Adrián Biniez los trece capítulos de la serie de televisión *El fin del mundo*, cuya idea original comparte con Juan Pablo Rebella y Pablo Stoll. Es autora de los libros *Ahora tendré que matarte* (Cauce Editorial, 2001) y *Prontos, listos, ya* (Ediciones Puntocero, 2010). Crónicas y relatos suyos integran los volúmenes *Pequeñas resistencias 3*, *Esto no es una antología*, *El futuro no es nuestro*, *22 mujeres* y *Antología de cuento político latinoamericano: Región*, además de publicaciones nacionales y extranjeras como *Zoetrope: All Story*.

[inesbortagaray@gmail.com](mailto:inesbortagaray@gmail.com)

y queda inmóvil. Empollando. Con los ojos colorados tan abiertos. En estado de alerta profunda.

—Se asustó—digo, como si hiciera falta.

Nos miramos con un asomo de culpa. Él más culpable que yo. Un gorrión se posa brevemente en la cornisa y con dos o tres picotazos engulle las semillitas de avena. La paloma no parece comprender que hubo alimento y que el alimento se perdió. La ironía es un paisaje extraterrestre para el ave. El único pájaro irónico es la lechuza. Esa seriedad y esos ojos tan grandes saben ironía hasta el hartazgo.

Hablo de todo el asunto con mi padre. Me dice que preste atención, que quizá hagan turnos la hembra y el macho, y yo pienso que es siempre la misma paloma. Le digo que no puede ser, que las plumas violáceas, que el penacho blanco, que es la hembra, que es la hembra la que está a sol y a sombra y que quizá después de todo sí tenga criterio o el tan afamado instinto maternal, porque los pichones están ahí con ella, porque no se resbalaron, porque resistió la tormenta, y porque de algún modo que aún no acierto a comprender ella está alimentando a los polluelos. Hablamos de lo perezosas que son las palomas para hacer su nido. No son como los picaflores o los horneros. Los horneros son los grandes arquitectos del mundo avícola. Son el cerdito previsor, que hace su casa con ladrillos. Son las aves más conmovedoramente concentradas en su misión de edificar una buena patria para sus polluelos. Pero las palomas... Tres ramitas y listo, ya se creen que fue suficiente. Discutimos en la mesa un domingo. Padre, madre, hermana, sobrina y yo, sin Antonio. Lanzo mi ciego manojito de avena: las madres son mucho mejores, las mujeres somos incontrovertiblemente superiores, de verdad lo somos. Pero mi provocación se evapora con la ligereza frívola de las provocaciones frívolas (hay más o menos cuatro por almuerzo) y pronto pasamos a las noticias luctuosas o memorables de la quincena.

Sin embargo, no estoy tan segura de que no haya turnos. No estoy todo el tiempo frente al escenario del natalicio y maternidad de dos polluelos que el día de mañana nos rozarán en la calle y serán para nosotros una molestia o algo digno de repudio o repugnancia. Quizá esté confundiendo las cosas. Voy a fijarme bien, y a retener alguna característica distintiva de la hembra, para defender luego mi argumento feminista.

Pues sí. Hizo falta un día (y desde ese día pasaron seis o siete, qué escandaloso es diciembre con su manía enfática de avasallar) para constatar que no era una sola la paloma responsable. La curva graciosa de la cabeza y el cuello de la hembra se esfuma del todo en el macho, más robusto, más oscuro, más circunspecto. Ambos comparten un penacho y la mancha roja en el pico o en las garras. Pero hay dos seres velando por los pequeños. Uno se para en el alero del tercer piso, y la otra picotea el suelo de la señora del primero, esa buena señora que siempre saluda con voz escandalosamente alta y con los labios eternos de rouge y con su vestuario tan anacrónico, tan encantador en su espíritu de señora que lució sus treinta en los setenta y que aún adora las

solapas definidas, el *flower power*, los pantalones rosados, un aire evidentemente californiano, o todo lo que uno supone que fue California en esa era impenitente. Vilma. Vilma alimenta a esta familia que crece día a día a nuestra vista, como un regalo exactamente puesto ante nuestros ojos para que no pensemos en las leyes de la naturaleza, para que convivamos con las formas en que la vida se expande sin ninguna otra mediación que la de la hoja de vidrio de una ventana. Vilma los alimenta, nosotros nos arrobamos cada mañana con el vistazo, y la de planta baja los ahuyenta. Ayer la escuché diciendo *pss, psss, pssss*, y adiviné los escobazos con que pretendía asustar a las palomas adultas. Ellas revoloteaban por el pozo de aire y parecían decirle: *sí, tranquilícese, ya nos vamos*. Se alejaban brevemente para volver. Notarán los lectores que ya no existe ni un asomo del dilema que nos mortificó anteriormente. La madre tiene un consorte y el consorte aporta alimento y cuidado en este hogar. El casal, mientras tanto, ha variado de colores con el paso de los días. Si al principio tenían el color desapasionado de un caldo de choclo con matices cenicientos, hoy lucen unas plumas aún raídas, oscuras, y algunas vetas que se aclaran intermitentemente. Uno picotea al otro y el otro devuelve los picotazos. Se enciman entre sí. A veces salen a caminar por la cornisa. Dan unos pasos temblorosos y arrítmicos, como si una pata le ordenara a la otra avanzar y en el medio de un paso ocurriera que las patas se pelean entre sí y entonces la segunda decide no seguir la ruta y declararse en huelga, y la primera insiste y la segunda se niega, y la primera insiste y la segunda por fin avanza pero sin ahínco, vacilante. Perdonen ustedes esta horrible analogía sindical, pero estas patas pichonas no parecen tener un buen diálogo. A veces la hembra los espera al final del camino, y sospecho que los alienta. Como las madres en la plaza se alejan de sus vástagos y los animan a que sigan con las piernas gordinflonas y los pasos titubeantes (*vamos, vamos, vos podés, vamos*). La lluvia con ventolina del sábado otra vez nos asustó y pensamos que acaso el nido no resistiera, que la familia se cayera en un deslave, para felicidad de la señora del primer piso, tan poco amiga de las nuevas familias de palomas en el esfuerzo supremo de la vivienda, la alimentación y los primeros pasos. Pero no ocurrió y ahora sé que la paloma puede ser perezosa al hacer su nido imperfecto, pero que el nido igual se sostiene si es su misión subsistir.

¿Y cómo sé de misiones y de subsistencia? ¿Cómo sabría cuándo la subsistencia es, y cuándo no, un sino, lo que finalmente debe pasar y pasa, algo que excede nuestros afanes, todo intento de elucubración? No lo sabía. Lo sospeché cuando una pena inconmensurable cedió su espacio para una ilusión. No hablaré de los pastitos que vi brotar en las juntas de una baldosa, no se alarmen. Sí puedo contar que tras una creciente severa vi lo que queda en la costa del río –jirones de camisas blancas, latas, fragmentos indescifrables de plástico, raíces, desperdicios inencontrables, dos pescados, una culebra, cantos rodados que cambiaron de lugar, restos de una mata, camalotes– y mirando el agua densa y aquella revolución pensé que aquello jamás iba a aclararse, que los restos eran todo lo que había de río en la corriente. Y me equivoqué y el agua clareó y los cantos rodados se acostumbraron al sitio nuevo. Es lo que tiene el río. Las cosas cambian. Y si antes lo sospeché ahora puedo jurarlo. Continuaremos. ■■