

Dixit es la revista universitaria de comunicación que publica desde diciembre de 2006, en versión impresa y digital, la Licenciatura en Comunicación Social 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.

### Equipo Editorial

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

### Comité Editorial

Carolina Aguerre  
Universidad de San Andrés, Argentina  
María Aparecida Ferrari  
Universidade de São Paulo, Brasil  
Xosé Pereira Fariña  
Universidad de Santiago de Compostela, España  
María Teresa Quiroz Velazco  
Universidad de Lima, Perú  
Mariluz Restrepo  
Universidad Externado de Colombia  
Alejandra Bretón  
Universidad Católica del Uruguay  
Richard Danta  
Universidad Católica del Uruguay

Traducción Camila Díaz  
Corrección de estilo Betina Gersberg  
Armado 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/>

Revista dixit online <http://revistadixit.ucu.edu.uy>  
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 2748, Montevideo. Tel. 2487 2717.  
Revista de distribución gratuita registrada ante el MEC a los efectos del art. 4º de la Ley Nº 16.099, nº de registro 2135/07, Tomo XV, Foja 47.  
Impreso y encuadernado en Mastergraf srl. Depósito legal 340.585.  
Comisión del Papel. Edición amparada al Decreto 218/96.  
Periodicidad: 2 fascículos al año.

## 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 comunican aportes 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 la originalidad del artículo, 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, estos artículos priorizan 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 realiza descripciones que aportan 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 misma 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. Se incluirá una línea de separación entre párrafos. Los mismos 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 los elementos claves del artículo. 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 invisibles de los relatos. En este espacio se presentan productos de ficción.



## tapa

Nuevo Aeropuerto Internacional de Carrasco (Uruguay)

Foto de Carlos Pazos.



## el arca 04-15

El fútbol ausente

Por Carlos Cossi.

## rapport 16-26

Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida. Entrevista a Mariluz Restrepo

Por Mónica Arzuaga.

## enfoque 27-33

El arte de saber movilizar saberes

Por Mónica Izaguirre.

## desde la academia 34-38

Comunicación, *stakeholders* y las redes de confianza en las organizaciones

Por Carolina Aguerre.

## señas 39

Los *mad men* uruguayos

Por Alejandra Bretón.

## emprendedores 40-43

Natalia Jinchuk y Mónica Zanochi:: La moda como expresión y profesión

Por Betina Gersberg.

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

*dixit* n° 15 :: octubre 2011

Licenciatura en Comunicación Social  
Facultad de Ciencias Humanas  
Universidad Católica del Uruguay

## paradigmas 44-47

Código de barras

Por Redacción de *dixit*



## matiz 48-49

Una foto

Por Matilde Campodónico.

## tramas 50-52

El muchacho de los mocasines

Por Inés Bortagaray.

## reflejos 53-58

Fotografía de Carlos Pazos

## tramas 59

Pioneros. Homenaje a Horacio Scheck

Por Jaime Clara.

Colaboraron en este número Carolina Guzmán-Restrepo, Alberto Pígola, Cecilia Vidal y Virginia Zabaleta.





# El fútbol ausente

Por Carlos Cossi  
Fotos de Pablo Porciúncula

## RESUMEN

El fútbol, además de un juego inigualable e imprevisible, es uno de los asuntos más discutidos y tratados en el espacio público. Generador de intensas emociones, espejo ambiguo de pertenencias, catalizador de expectativas y desilusiones, la seducción que ejerce provoca inevitablemente el surgimiento de discursos y concepciones más elaboradas que intentan llegar al corazón del fenómeno. Las últimas actuaciones de la selección uruguaya en el Mundial y en la Copa América han despertado en la opinión pública una abundante serie de juicios y apreciaciones acerca de la peripeia futbolística reciente. Curiosamente, en muy pocos casos para hablar de manera específica de fútbol.

El autor de este artículo descubre en el análisis de lo que se dice sobre el fútbol una oportunidad para repensar los límites y fronteras de este deporte, sus vínculos con actividades y emprendimientos centrales en la experiencia de vivir juntos, a la vez que revisar el estado del pensamiento público.

Palabras clave: fútbol, política, opinión pública, deporte.

## ABSTRACT

*Football, besides being an inimitable and unpredictable game, is one of the most discussed topics in the public space. Generator of intense emotions, ambiguous mirror for belongings, catalyst of expectations and disappointments; its seductiveness inevitably causes the emergence of more elaborate speeches and ideas that try to get to the heart of this phenomenon. In the analysis of what is said about football, the author of this article discovers an opportunity to rethink the limits and boundaries of this sport, its links with core activities and undertakings on the experience of living in society while reviewing the state of public opinion.*

Key words: football, politics, public opinion, sport.

Carlos Cossi:  
(1969, Montevideo)

es licenciado en Ciencia Política por la Universidad Católica del Uruguay. Es profesor de la materia "Análisis social y político I" en la Licenciatura de Ciencias Sociales de la misma universidad. Trabajó como asistente de coordinación e investigador en el CLAEH, en asociación con el PNUD, realizando diversos estudios acerca de la performance del parlamento uruguayo en distintas áreas. Ha publicado varios artículos de análisis político. Actualmente investiga los procesos de cambio e instancias de renovación en el fútbol uruguayo.

[ccossi@netgate.com.uy](mailto:ccossi@netgate.com.uy)

## 1:: El fútbol y el mundo

César Luis Menotti es uno de los principales defensores de estos vínculos entre ideología y fútbol.

Aro Geraldés, P.: Entrevista a César Luis Menotti. Recuperado de <http://arogeraldés.blogspot.com/2009/11/cesar-luis-menotti-pablo-aro-geraldés.html>

Por su parte, Jean Luc Godard afirmaba que el comunismo hizo su aparición en el fútbol en los pies del fantástico equipo húngaro que venció a los ingleses seis a tres en Wembley, en 1953, fecha considerada para muchos el fin de la ya deteriorada y un poco exagerada histórica supremacía inglesa en el fútbol. Fernández Moores, E.: "El fútbol comunista".

Recuperado de [www.canchallena.com/1194006-el-futbol-comunista](http://www.canchallena.com/1194006-el-futbol-comunista); Gustav Sebes, el director técnico de aquel equipo húngaro, coincidía con Godard: para él aquel equipo era la encarnación del socialismo. Wilson, J. (2009): "Inverting the Pyramid. The history of football tactics" Londres: Orionbooks, p. 91.

## 2::

Practicada con diversas figuras tácticas en Uruguay (el llamado *fútbol del 12*) y Argentina (*la nuestra*) por un lado; la Unión Soviética (el denominado *Passovotchka*); Austria (el *giro del Wunderteam*); Hungría (los *magiares mágicos*), Holanda (el *fútbol total* con la novedad del *pressing* y algo más de verticalidad), Inglaterra (el *push and run* de Arthur Rowe), Alemania (*Der Kiesel* o *spinning top*), por otro. Sin olvidar el *jogo bonito* brasileño, luego trasladado a Perú por Didi.

Ibidem; Brian Glanville (1955): *Soccer nemesís*, Londres: Secker & Warburg. El heredero actual más destacado de esta tradición es el Barcelona.

## 3::

Agradezco los comentarios precisos de Carlos Medeiros sobre el estilo de juego de la selección de Bilardo y sobre aspectos generales del texto.

Dos de las tentaciones más recurrentes en las que caen los discursos acerca de los triunfos deportivos, especialmente los nacionales, es adjudicarle significados que no tienen y sobreestimar sus efectos en otros ámbitos de la actividad humana. La confusión se agiganta cuando se trata del fútbol, el deporte más popular del planeta, pero pasa con casi todos los deportes que generen algún tipo de curiosidad pública. Hitler advirtió en las Olimpiadas de 1936 una oportunidad para demostrar la *superioridad* de la raza aria; Mussolini quiso valerse del fútbol para consolidar el fascismo y llegó a amenazar de muerte a los mismos protagonistas; muchos buscaron paralelismos entre el tradicional estilo del fútbol español conocido como *la furia* –de discutida existencia– y el franquismo. La última dictadura argentina organizó un mundial en un intento vano y desesperado de mostrarle al mundo que el país era moderno, unido y ajeno a las crecientes denuncias de torturas y desapariciones. La dictadura uruguaya presidida por Aparicio Méndez vio con buenos ojos la realización del recordado Mundialito de 1980, una ocasión para poner a la ciudadanía de su lado. En el mismo año el régimen perdió el plebiscito con el que pretendía reformar la constitución y, en la final del torneo, la gente en el Estadio Centenario coreaba el conocido "se va a acabar, se va a acabar la dictadura militar".

En democracia las cosas son más sutiles o al menos más disimuladas, aunque no por ello logran pasar desapercibidas. Es conocida, por ejemplo, la incidencia del gobierno argentino de los Kirchner en la designación de Maradona en el año 2008 como técnico de la selección argentina. La idea era la de siempre: ganar adeptos al gobierno como consecuencia de un éxito deportivo. Sin embargo, como en los ejemplos anteriores, el tiro terminó saliendo por la culata en más de un sentido.

No todos los casos son oscuros y siniestros. Pienso en la positiva y delicada utilización que hizo Mandela del

rugby para contribuir a la pacificación en Sudáfrica, país que carecía en ese momento de tradiciones y prácticas políticas más o menos confiables como para arrinconar un fenómeno desgarrador como el racismo.

En términos más generales y abstractos, existen quienes consideran que el fútbol es un vehículo de ideologías. Existiría así un fútbol de izquierda, asociado al juego colectivo y a la valorización del talento, y otro de derecha vinculado con la fuerza, la búsqueda de los resultados y el individualismo.<sup>1</sup> "Los italianos pierden las guerras como si fueran partidos de fútbol y los partidos de fútbol como si fuesen guerras" afirmaba con ironía Churchill, evidenciando las confusiones que pueden generarse dados los ambiguos vínculos entre el poder y el deporte en cuestión.

Es claro que el fútbol no está aislado del mundo o de la sociedad en que se inscribe. No obstante, es bastante más que una réplica de sus bases sociales, culturales, geográficas o demográficas. Tampoco puede explicarse exclusivamente desde lógicas políticas o económicas. Una mirada panorámica al mapa futbolístico de los últimos cien años demuestra que es posible encontrar estilos de juego similares en países muy distintos. Tal vez el ejemplo más significativo y duradero de universalismo futbolístico sea el de la escuela escocesa del pase corto, la posesión y el juego asociado.<sup>2</sup>

También son frecuentes los casos en donde se modifica la forma de jugar sin una clara correlación con los cambios políticos y sociales. Uno de los casos más llamativos es el de los dos campeonatos mundiales ganados por la selección argentina. El primero, en 1978, bajo la dictadura practicando un fútbol que contagiaba placer y libertad. El segundo, casi diez años después, en democracia, pero esta vez practicando un juego contenido y conservador basado en la disciplina táctica y el oportunismo, con la enorme excepción de Maradona, claro.<sup>3</sup> Hablamos del mismo país que, como tantos, supo transformar su estilo de juego al margen del tipo de gobierno: ganó una Copa América en



democracia jugando buen fútbol (1991), un año después de terminar segundo en un campeonato del mundo (1990) con un estilo diametralmente opuesto. Uruguay, por su lado, en los últimos 35 años no ha registrado –salvo excepciones– grandes variaciones en el juego; ha cosechado, en general, más fracasos internacionales que triunfos, ya sea en dictadura como en democracia, con gobiernos de izquierda y con gobiernos de centro.

Lo cierto es que nuestro juego tiene su propia agenda. Sus conexiones con el poder y la política son mucho

más inasibles y elusivas de lo que se supone y, casi siempre, el exceso de intimidad termina con hijos no deseados de los que, luego, nadie se hace cargo.

Se trata, entonces y antes que nada, de despejar la reflexión y vislumbrar lo que el fútbol ofrece: una oportunidad novedosa de explorar ciertas dimensiones y condicionamientos inherentes al mundo en el que nos movemos, en un ámbito deliberadamente restringido y con materiales propios como la pelota y los pies. Un pase que desafía la lógica, pases y combinaciones que parecen probar la existencia de la telepatía, pies

**4::** Sobre el singular papel de los pies y sus implicancias creativas, ver Carneiro Moderno, J.R. (2006): Estética del fútbol: la teoría de la formatividad de Luigi Pareyson y el fútbol-arte, en *La Pelota no dobla. Ensayos filosóficos en torno al fútbol*, Torres, C.R. y Campos, D.G. (Comps.), Buenos Aires: Libros del Zorzal, p. 231-233.

5::  
(1967) Fútbol. *Dinámica de lo impensado*, Buenos Aires: Paidós.

6::  
Ibid, pág. 76.

7::  
Nicosi, Loreley (domingo 31 de julio de 2011): "El 'camino' que inició Vázquez tuvo la 'recompensa' en la era Mujica", en *La República*, año 12, N° 56738. Recuperado de [www.larepublica.com.uy/politica/464866-el-camino-que-inicio-vazquez-tuvo-su-recompensa-en-la-era-mujica](http://www.larepublica.com.uy/politica/464866-el-camino-que-inicio-vazquez-tuvo-su-recompensa-en-la-era-mujica); Para ver la portada de esa edición. Una comunión similar plantea Tato

López: "Miles de personas –presidente, vicepresidente, ministros, fuerzas policiales, cantantes, escenarios, parlantes y algunos aviones de la fuerza aérea– recibieron a la delegación. También hay un Ministerio de Deporte, intendencias, enseñanza pública con profes de educación física, clubes de todo tipo, trescientas mil personas involucradas en el baby fútbol, Plan Ceibal, un siglo llamado de las comunicaciones y mayoría parlamentaria. Con todo esto alcanza para instrumentar la llegada de los mensajes." López, T. (2010): *La fiesta inolvidable*, Montevideo: Edición de Tato López, p. 152. Ver también Israel, S. (28 de julio de 2011): El Poder Ejecutivo quiere capitalizar los logros futbolísticos para potenciar la marca país y unir a la sociedad, en *Búsqueda*, n°. 1621, Montevideo, p. 5 y 45.

8::  
Giménez, V. (24 de agosto de 2011): Tras un "retiro espiritual" con charlas e imágenes de la selección los blancos se convencen de que depende de ellos ganar en 2014", en *Búsqueda*, n°. 1625, Montevideo: p. 9.

mágicos y misteriosos que revelan una capacidad de manejo superior a las manos,<sup>4</sup> creación de espacios donde parecía no haberlos, amplificación cinematográfica e inusitada de gestos y conflictos morales en planos panorámicos. Como corolario, presenta una paridad casi ontológica entre competidores, con finales abiertos que ponen en cuestión las fronteras de la irreversibilidad y, de paso, democratizan el protagonismo como ningún otro deporte puede hacerlo. El fútbol tiene allí sus factores más inspiradores, su filosofía, su *dinámica de lo impensado*, como sostenía Dante Panzeri.<sup>5</sup>

Si alejamos un poco la vista, al fin de cuentas, es una de las diversas formas de vincularnos de manera pacífica, sin sacrificar los desafíos inciertos de la competencia y la diferenciación. En este sentido más amplio, parece razonable pensar que en un clima de libertad y garantías, en circunstancias socioeconómicas y culturales que habilitan la experimentación a mediano y largo plazo, aumentan las probabilidades de que cualquier emprendimiento humano prospere, entre ellos el fútbol. Dicho esto, allí yerguen desafiantes, como pavos reales darwinianos, la cantidad de ejemplos contrarios que recomiendan cautela y no entusiasmarse demasiado con asociaciones terminantes y sin fisuras. Es que, a distancia razonable de la política o la economía de un país –empresas más ambiciosas y complejas conminadas a administrar una diversidad mucho más grande de intereses y preferencias–, el fútbol es, también, nada más ni nada menos, un juego. Un juego que “para ser serio (...) tiene que ser juego”<sup>6</sup> y que lo último que debe perder es el placer y la libertad que se disfruta al practicarlo.

### Más allá del juego

Los recientes intentos vernáculos de instrumentalizar, en mayor o en menor medida, el fútbol no dejan de ser

un poco paradójicos. De forma especial, en el caso de los originados en la política. El ejemplo más extremo lo representa una nota aparecida en un diario oficialista en donde se asocia directa y mecánicamente el ciclo del director técnico Oscar W. Tabárez con el ciclo iniciado por el gobierno de Tabaré Vázquez. Allí se saluda la peligrosa intervención indirecta del gobierno en la designación de los diversos titulares de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) como la llegada del Frente Amplio al fútbol y el fin de la influencia exclusiva de los partidos tradicionales. Para rematar, se destaca la afinidad ideológica de algunos líderes del plantel seleccionado con los gobiernos de izquierda, como una perla más del nuevo matrimonio entre el fútbol y la fuerza política. En primera plana del diario, además, aparecen sendas caricaturas de Vázquez y el actual presidente José Mujica vestidos con la camiseta de la selección bajo el título *Un proceso ganador*.<sup>7</sup> Amerita señalar que el gobierno convocó a la oposición a la fiesta de bienvenida de la selección luego del Mundial, ofrecida en las escaleras del Palacio Legislativo. El gesto es interesante pero aislado, y no parece revertir la tendencia general, no solo de la izquierda, a la subordinación conceptual del fútbol y su correlato igualmente desencaminado: considerarlo un elemento fundamental de un siempre postergado despertar político y económico.

La tendencia señalada ha adquirido variadas formas. Desde intentos por desentrañar en la selección claves para el reciclaje partidario<sup>8</sup> y signos de una recuperación general,<sup>9</sup> hasta asociarla con la encarnación de la más profunda nacionalidad –pasando por la fascinación con la unidad y el liderazgo expuestos–<sup>10</sup> configuran, todos, diversos exponentes de las mismas erranzas.

Las confusiones se registran en un terreno político tradicionalmente hostil a oportunismos y novelorías,

lo cual las vuelve más llamativas y preocupantes todavía. Como contracara de las acumulaciones propias señaladas más arriba, la democracia uruguaya supo contar siempre con una sana tradición adversa a los denominados *outsiders*, figuras que desde ámbitos particulares intentan exportar sus hallazgos a la política, como si esta careciera de peso propio y fuera solo un trampolín neutro.

Uno de los últimos *outsiders* locales fue Roberto Canessa, el sobreviviente de la tragedia de los Andes. Canessa fue candidato a presidente por el Partido Azul, agrupación que fundó de cara a la elección de 1994. Basó gran parte de su campaña en sus méritos como médico y en su experiencia en la cordillera. Como era de esperar, no tuvo éxito y no volvió a presentarse. Gran parte de la elogiada estabilidad de la democracia uruguaya se ha basado en la capacidad de resistirse a este tipo de atajos, incluso si se plantean desde dentro de la propia política como parte de un desencanto interno. Aun así, la incapacidad del sistema político para reformular ciertos asuntos centrales promueve cada tanto la comprensible búsqueda de soluciones en gestiones exitosas de otros ámbitos. Los vacíos siempre se terminan llenando.

En general, la incorporación de hallazgos particulares es compleja y no se puede descartar de antemano. De hecho, como el fútbol, la política está siempre indisolublemente ligada a una sociedad concreta y dialoga con ella. Con todo, el traslado mecánico e irreflexivo de aportes en contextos de excitación colectiva termina empobreciendo la discusión y desdibujando los posibles insumos a los que se les exige un rendimiento todoterreno del que carecen. Como ocurre con una de las virtudes más elogiadas de la selección, principal candidata a exportación: la unidad del grupo. Primero que nada, es muy discutible que uno de los principales

problemas de la política uruguaya sea la desunión. Al contrario, uno de sus déficits más importantes es la escasa, casi nula, presencia de debates en las campañas electorales. Ni hablar en los periodos entre elecciones. Sumado a ello, cada día son más las voces que reclaman la unión de los partidos tradicionales y la consagración de dos nuevos grandes bloques. Y si hay un elemento que caracteriza históricamente a la democracia uruguaya es la tendencia a la negociación y el acuerdo. En todo caso, lo que falta es capacidad de reformulación de asuntos y concepciones con continuidad, capacidad que se construye mucho más desde el pluralismo genuino y libre que desde la unidad monolítica o el apresurado consenso.

Por otra parte, en política, a diferencia de otros ámbitos, la idea de unidad, además de no tener muy buena prensa, debe pasar de manera obligada por ciertos filtros específicos. El primero es el de los principios, filtro que instala la pregunta por las razones y fundamentos de la unidad; en este aspecto, los debates constitucionales y las deliberaciones parlamentarias juegan un rol fundamental. Una pregunta moral que no le vendría nada mal al fútbol actual como juego, pero que no está explícita ni reglamentariamente obligado a formularse, aunque todo lleve de forma indirecta a responderla y de eso dependa su supervivencia. Y está bien que así sea porque sería aburrido e impracticable el fútbol con los tiempos y las obligaciones de la política. Otro filtro fundamental está vinculado con la protección legal del disenso, que es además considerado un bien por el rol que juega como garantía contra otro de los problemas del ágora uruguaya: el aburguesamiento de la discusión pública.

A la vez, en democracia la exigencia es que todos debemos ser consultados periódicamente. Somos algo más que espectadores; formamos, con algunas

9::

Garcé, A (2010): Jabulani Criollo, en *Estallido Celeste*, Montevideo: Ed. Fin de Siglo., p. 65-75. El autor hace referencia, además, a un proceso que acabaría con lo que llama "la cultura del bajón".

10::

Salvo pocas excepciones, se recomienda al lector ver la gran mayoría de testimonios registrados en "El método Tabárez. Políticos, empresarios, artistas, académicos y Diego Lugano opinan sobre qué se puede aprender de las victorias celestes", *Suplemento Qué pasa, Diario El País*, Montevideo, 6/8/2011, p. 4-15. El trabajo en equipo y el orden son otras de las virtudes más destacadas.

11::  
"Me imagino al Maestro Tabárez sonriendo en su guardapolvo blanco al lado del pizarrón negro con la tiza en la mano, pidiéndoles a los alumnos que levanten la mano los que votan a favor de un equipo, familia, barrio, lugar de trabajo, comunidad o nación donde primen valores como solidaridad, humildad, bajo perfil, gusto por lo que se hace, igualdad de oportunidades, trabajo silencioso y a conciencia, derechos y obligaciones". López, T.: Op.Cit. p. 153. "Tabárez logró ser un buen líder porque antes fue, seguramente, un muy buen maestro. Conoció a fondo la psicología de sus muchachos, y tiene muchas más oportunidades de lograrlo que los profesores de Secundaria o la Universidad"  
Salas, F.: Op. cit., p. 10.

12::  
López, T.: Botijas. Recuperado de [www.180.com.uy/articulo/20593](http://www.180.com.uy/articulo/20593). Botijas. Otro testimonio revelador en la misma línea de la frase de Tabárez es el de Diego Cánepa, Prosecretario de la Presidencia: "Todos los uruguayos nos sentimos identificados con la selección, no por como juega al fútbol, sino por como han caminado por la vida estos muchachos. Tienen un objetivo claro, un proyecto, un liderazgo, un equipo." "El método Tabárez", Op. Cit p.8.

13::  
Ver en Op. Cit, Israel, S., testimonios de jefes del gobierno en esa línea. Por otra parte, en Op. Cit. "El método Tabárez" es posible encontrar, con alguna excepción, testimonios similares de figuras importantes de la actividad privada.

restricciones, un cuerpo electoral donde somos técnicos y jugadores al mismo tiempo, por más que la práctica muestre muchas veces lo contrario. En un equipo de fútbol lo mejor es evitar el despotismo, pero hay una relación jerárquica entre técnico y jugador que, literalmente, "marca la cancha" y es cada día más pronunciada. Sin abonar enfoques nostálgicos, todo indica que el fútbol como juego supo ser técnica y tácticamente mejor cuando los que tomaban las decisiones eran los jugadores –algunos jugadores–, mientras que el técnico era un entrenador. También era mejor cuando se tenía un mayor respeto por el espectáculo y por el público. Datos mucho más armónicos con la condición colectiva y pública de dicho deporte y, de igual forma, más interesantes y complejos que la unidad como factor de reflexión general.

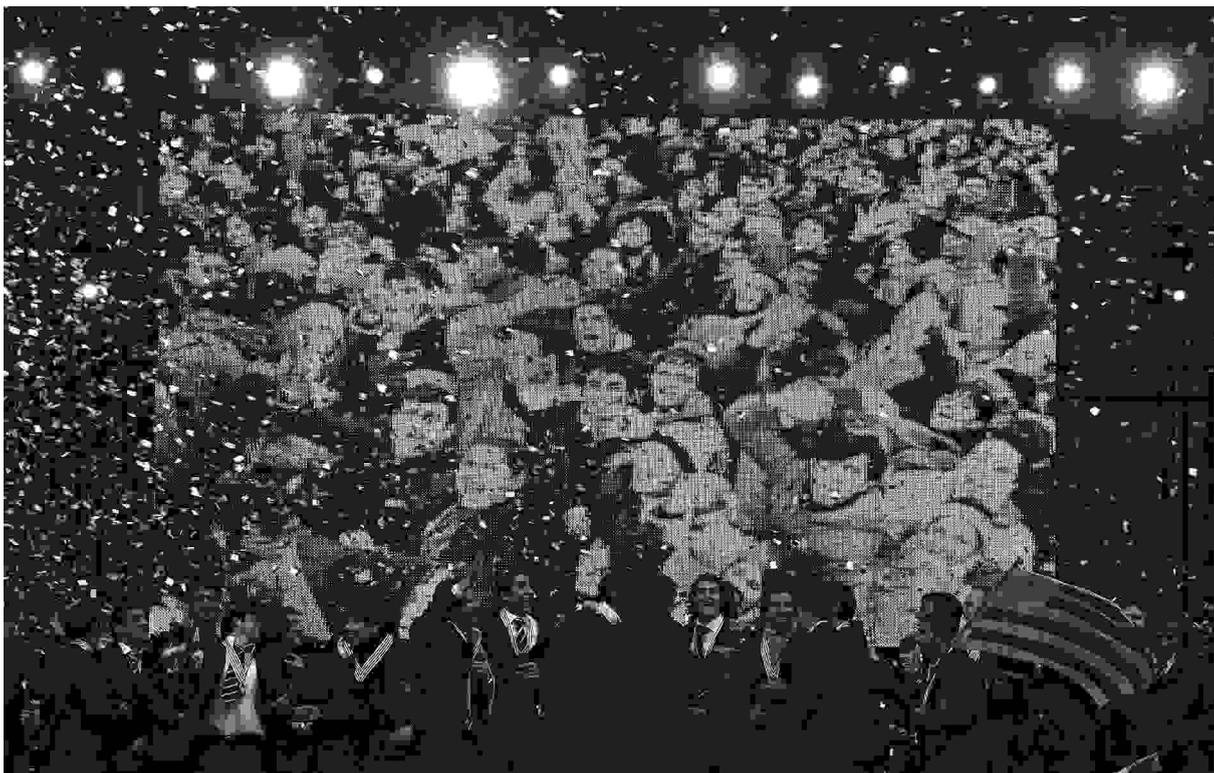
La fascinación con la figura del técnico Oscar Tabárez, por encima de los jugadores y con el hecho de que se trate de un maestro,<sup>11</sup> adolece de los mismos desaciertos. Conecta con una larga tradición de desconfianza hacia los partidos y a las búsquedas abiertas y permanentes, que deposita todas sus expectativas en la lógica de los "grandes hombres" con capacidad de mando y planes infalibles. Por otra parte, las presiones ejercidas por el *resultadismo* imperante y la sobreexposición mediática a la que se somete a técnicos y futbolistas son suficiente mochila como para cargarles, además, la patria, la identidad, la economía y la política en sus espaldas. Ganar jugando de la mejor manera posible y en forma limpia debería ser la única exigencia admisible.

Una frase atribuida a Tabárez es reveladora de las confusiones señaladas: "del futbolista lo que menos me interesa es el futbolista",<sup>12</sup> frase que parece salida de la boca de un ministro de Educación. El sentido políticamente correcto de la frase es claro y no deja de tener sus aspectos positivos. No se propone volver a épocas en donde los jugadores eran mal pagos, las condiciones de trabajo eran pésimas y los derechos sociales inexistentes. Sin embargo, la frase revela un lugar secundario destinado a los aspectos estrictamente futbolísticos que

está en la base de los problemas que ha tenido esta selección –y la mayoría de los equipos actuales– para jugar un fútbol fluido y asociado. Un fútbol que deje una huella indeleble en la memoria de los aficionados más allá de camisetas y nacionalidades.

Otra variante frecuente de la instrumentalización del fútbol proviene del campo de la economía. Se sostiene de manera vaga y sin brindar mayor evidencia ni argumentos que el fútbol puede ser un factor importante para el desarrollo económico y social.<sup>13</sup> Sin embargo, como la política, la economía plantea sus propios desafíos y complejidades. Para empezar, la organización del fútbol uruguayo, en general y también de la selección, dista de ser modélica.<sup>14</sup> Los problemas de viabilidad básica aparecen increíblemente en una actividad deportiva que, a diferencia de otras, tiene ganado ya de partida el corazón de las mayorías y no necesita hacer demasiados esfuerzos para hacerse notar en el mercado de las preferencias. Además, se trata de un proceso apuntalado por el gobierno que se ha vuelto dependiente de su asistencia: un indicador de modelos económicos de probada inestabilidad y dudoso futuro. Un gobierno, a la vez, que desde la presidencia de Tabaré Vázquez ha ejercido con mayor o menor intensidad censurables presiones sobre el nombramiento del titular de la AUF con todas las implicancias que eso tiene para el futuro de los vínculos entre ambos ámbitos y en general entre la política y la sociedad. Como contrapartida, ninguna de las voces consultadas hacen referencia al rol de los clubes, forjadores de jugadores y verdaderos protagonistas cotidianos, con sus miserias y aciertos, de la actividad futbolística. Asimismo, persiste el hecho incontrolable de que el principal contratista es dueño de los derechos de televisación y prestamista de los clubes.

Por otra parte, es notable la desigual distribución del ingreso que se registra en cualquier deporte de alta competencia, en donde las estrellas ganan mucho más que el resto, muchos ni siquiera llegan a ser profesio-



nales y la vida útil de los jugadores es limitada. Es decir que, por naturaleza, el fútbol no es ni cerca la mejor escalera social disponible, incluso si su economía estuviera saneada y fuéramos campeones del mundo jugando el mejor fútbol del planeta.

Vale aclarar que lo anterior no supone renunciar a las políticas públicas en el deporte ni dejar de reconocer la influencia positiva que ejerce sobre los individuos y la sociedad. Pero sí plantea moderar la euforia y rever las prioridades acerca de los factores que inciden en el desarrollo económico y social. Devolver, de esa manera, la mirada hacia ciertas condiciones básicas, propiamente económicas y políticas, todavía poco consolidadas en Uruguay, esas que sí tienen decisiva relevancia para el desarrollo.

### La antesala del futuro

El fútbol, como casi todo, es también una excusa para referirse a la llamada *identidad* nacional, una especie de agujero negro conceptual y paralizante que nunca termina de cerrar y, cuando lo hace, se transforma en dictámenes inapelables. Sin duda existen rasgos que nos caracterizan, tradiciones que nos reflejan, prácti-

cas que nos diferencian de otros pueblos. El problema aparece cuando se eligen tres o cuatro características supuestamente esenciales y se las declara casi oficiales. Dejan de ser rasgos maleables y plásticos y devienen una forma de *corset* cultural con ojos miopes en la nuca, un molde para la eternidad que no habilita un lugar para el distanciamiento crítico.

En realidad, lo que vuelve interesante al fútbol, y a cualquier emprendimiento humano, es justamente su capacidad para reformular los rasgos culturales del contexto, y dar lugar así a la novedad y el descubrimiento. Más que un fútbol que confirme cómo somos, los uruguayos necesitamos un fútbol que nos muestre cómo podríamos llegar a ser.

Durante décadas se aplicó en el fútbol ese medidor de *uruguayez*, sobre todo cuando se intentaban cosas distintas y renovadoras que, como suele suceder, no encontraban el éxito con rapidez. La trayectoria de Juan Ramón Carrasco como entrenador es reveladora de las fuertes resistencias que provocan apuestas que amenazan los lugares comunes de la denominada identidad nacional. Pero incluso Tabárez, un técnico

14::

Amaya, S. (lunes 8 de agosto de 2011): Bauzá pide apoyo urgente para la selección" [www.elobservador.com.uy/noticia205169/bauza-pide-apoyo-urgente-para-la-seleccion](http://www.elobservador.com.uy/noticia205169/bauza-pide-apoyo-urgente-para-la-seleccion). "Nadie paga menos que Uruguay" en *Últimas Noticias*. Recuperado de [www.ultimasnoticias.com.uy/Edicion-UN/hoy/portada/deportes.html](http://www.ultimasnoticias.com.uy/Edicion-UN/hoy/portada/deportes.html)  
A esto hay que sumarle el estado calamitoso de algunas canchas, entre ellas la más importante, El Estadio Centenario.

15::

Otro de los que se han desmarcado de la idea de garra como sinónimo de violencia es Tato López.

16::

Inscripción en el sitio web de la Asociación Uruguaya de Fútbol, citado en "El método Tabárez" Op. cit. p. 5. Algunos van más allá y

llegan a la apología de la violencia: "...al hoy técnico de la selección de Chile le preguntaron por el 2º gol de Maradona a Inglaterra en el Mundial 86 y contestó: "A Uruguay no se lo hubiera hecho, lo bajaban antes de entrar al área". Casi increíble, ¿no? Es una grifa de identidad y reconocimiento internacional que tiene el fútbol uruguayo y acá, si no fuera que los resultados de la

selección de Tabárez han contribuido a la aceptación de los Ruso Pérez y los Arévalo Ríos, se seguiría con la onda *new age* de pregonar un fútbol más abierto y minimizar la importancia de la marca." Jorge Savia "Los goles de Messi y una tira de asado" <http://www.ovaciondigital.com.uy/110821/opinion-587963/opinion/los-goles-de-messi-y-una-tira-de-asado/>

17::

Gallardo, C.: *El fútbol del 12*, Colección 100 años de fútbol, Historia del Fútbol Uruguayo. n.º. 3, 11/12/1969; De la misma colección, Bayce, R.: La evolución de los sistemas de juego, n.º. 22, 30/4/1970; AAW (14 de mayo de 1970): El cuadro ideal de todos los tiempos, n.º. 24.; Viera, O. (2002):

El fútbol, arte de América", Edición de César Viera, Uruguay, 2002.

18::

Lombardo, R. (1993): *Donde se cuentan proezas*, Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.

19::

Willy Meisl y Brian Glanville, dos de los más críticos más lúcidos de la historia del periodismo

más alineado con lo que –de manera errónea– se considera el fútbol uruguayo clásico, ha confrontado con este tipo de enfoques rígidos y vagos. Por ejemplo, con la idea instalada por gran parte del periodismo deportivo de que el molde de Maracaná es el único disponible y que la única lección extraíble de la gesta es la “garra charrúa” mal entendida.<sup>15</sup> Confrontación que, sin ir hasta las últimas consecuencias ni ser decisiva –la mejor y más segura forma de disminuir la violencia es teniendo más la pelota–, ha dejado uno de los aspectos más interesantes de todo este proceso de selección.

De todos modos, el medidor entró de nuevo en acción. Un texto del sitio web de la AUF señala sobre el *método Tabárez*:

...al arco va “empeño”; hay una línea de tres con “cooperación”, “honestidad”, “lealtad”; en el mediocampo están “solidaridad”, “participación”, “educación” y “disciplina” y al ataque van “garra”, “concentración” y “respeto”.<sup>16</sup>

Además de que a ese mediocampo no le vendría mal “imaginación”, “talento” y “precisión”, y de que las virtudes atacantes, increíblemente, no hacen justicia a jugadores como Diego Forlán y Luis Suárez, el problema es que se trata de un medidor defectuoso. En general, el lugar común considera que el fútbol uruguayo siempre se caracterizó por su carácter defensivo, individualista, conservador y por una actitud de sacrificio y entereza de proporciones míticas por parte de sus jugadores: la ya señalada *garra charrúa*. Tan mítica como incompleta es la lectura general en que se inscriben. En contra de la opinión dominante, el fútbol uruguayo supo ser un lugar reconocido de experimentación e inventiva mucho más que de trabajo, humildad y unidad. Uno de los primeros que practicó con éxito el legado de la escuela escocesa del pase corto, a la que le agregó la destreza y

técnica individual de la que carecían los europeos, una cuota de picardía y desfachatez y, más adelante, una dosis razonable de diversidad de recursos estilísticos y tácticos que no se había visto hasta entonces.<sup>17</sup> Uruguay, como el equipo húngaro de 1954, la Holanda de 1974 o el Barcelona actual supo ser, durante las Olimpiadas de 1924 y 1928, uno de los primeros equipos en asombrar al mundo.<sup>18</sup> Junto a Argentina, practicaba un fútbol ofensivo, más sólido en defensa, y era parte de la elite mundial. Este posicionamiento se mantuvo durante décadas. Con altibajos, hasta el Mundial de 1954, las actuaciones de la selección uruguaya todavía eran continente de un fútbol que concitaba la atención y la curiosidad.<sup>19</sup> Luego se entró en un periodo de decadencia cada vez más prolongado que, salvo excepciones, se parece bastante más al lugar común instalado.

Por alguna razón que cada día se hace más urgente descifrar y desmontar, la historia oficial ha optado por desconocer esos aportes innovadores y quedarse con la solidez defensiva, la garra desvirtuada en violencia, el contraataque y la escasa variedad de recursos ofensivos. Además de transformar a Maracaná en un triunfo sin fútbol, se ha considerado a Obdulio Varela, el capitán de la selección uruguaya en esa oportunidad, una especie de superhombre que él mismo negaba ser.<sup>20</sup> Vale anotar, al margen, que la dificultad para extraer de la historia los mejores ejemplos también afecta a la política, que no logra reconciliarse todavía con el fundamental papel que cumplió y cumple el derecho al disenso en más de un orden, a la hora de la construcción de la democracia uruguaya. No es extraño, después, que la política y el fútbol se miren con ojos tan amables como miopes.

Uno de los efectos más nocivos de la historia oficial –como toda historia oficial– es su tendencia a declarar

el fin de la historia. En un giro digno de Fukuyama se llega a la conclusión de que el proceso de la selección representa el mejor de los mundos posibles. Solo resta llevar a la práctica el modelo descontado como óptimo: “Igual que la trilogía *Memoria del fuego* de Galeano, las pinturas de Torres García o la voz de Carlos Gardel, el programa de selecciones del Maestro Tabárez se ha situado más allá del bien y el mal”;<sup>21</sup> “si me preguntan algo malo o que no debería seguirse del *modelo Tabárez*, la verdad es que no encuentro nada”.<sup>22</sup> El cierre previsto no solo deja afuera aspectos del juego en los que la selección ha quedado en falta –como el fundamental rubro creativo– sino que promueve un peligroso freno al ensayo y la curiosidad, elementos que están en la base de cualquier emprendimiento humano más o menos ambicioso y duradero. “*Do not block the way of inquiry*”<sup>23</sup> (no bloqueen el camino de la indagación) reclamaba Charles Peirce a la comunidad científica que, según él y contra lo que suele pensarse, no era inmune al riesgo de estancamiento. Nunca como ahora tuvo tanta actualidad esa frase. Incluso suponiendo que la actuaciones de la selección fueran consideradas óptimas, tampoco se justifica la obturación de la crítica y el análisis, los caminos más confiables para enfrentar la inexorable incertidumbre de los desafíos por venir. Tal vez haya sido Alfred Whitehead quien mejor expresó la radicalidad casi metafísica de la disyuntiva forzosa que nos interpela: “No es posible un mantenimiento estático de la perfección, axioma que está arraigado en la misma naturaleza de las cosas. A la humanidad sólo se le ofrecen, para elegir, el Avance o la Decadencia”.<sup>24</sup>

La clausura pública de la indagación y el conformismo fomenta, paralelamente, la creación de un clima de aislamiento, de aversión al riesgo y a asumir protagonismos sostenidos. No hace mucho, el técnico del seleccionado negaba la posibilidad de que el fútbol

desplegado por el Barcelona pudiera transformarse en un espejo en el que mirarse.<sup>25</sup> Como si aquello de “Pinta tu aldea y pintarás el mundo” de Tolstoi no se aplicara al caso uruguayo. La resistencia a la seducción casi mágica que ejercen las modas y las últimas tendencias se funda en atendibles razones: nadie quiere estar a la deriva de oleadas en las que, hasta ayer, no tenía arte ni parte. Lo curioso es que la negativa a considerar el espejo externo no contempla la opción por un modelo alternativo inspirador y exigente, una baliza que iluminara el camino de un fútbol mundial cada día menos interesante y, de paso, la mejor forma de asegurarse cierta independencia.<sup>26</sup> Es allí donde aquella prudente resistencia a lo que está en boga se toca peligrosamente con el retraimiento y la incapacidad para reformularse en forma genuina. En última instancia y sin caer en seguidismos, el caso del equipo catalán podría configurar un interesante despertador para encontrar un estilo propio más completo y reclamar un legado: después de todo, la escuela del Barcelona tuvo uno de sus primeros exponentes en el Río de la Plata.

La desconfianza hacia las facetas creativas se vuelve perniciosa cuando, además de restringir de manera anticipada el horizonte de espejos, desliga a la selección del lugar de elite que ocupa hoy en el concierto mundial y de la responsabilidad que implica en términos de liderazgo futbolístico. El cortocircuito termina así dando nacimiento a una especie de nuevo Goliat, no asumido y poco interesado en hacerse cargo de la influencia que voluntaria o involuntariamente ejerce; renuente a aceptar su papel en la evolución del fútbol.

Es claro que la reticencia a aceptar ese lugar destacado tiene, asimismo, una explicación más terrenal. El fútbol uruguayo presenta muchos y diversos problemas, con décadas de frustraciones; recién en los

deportivo europeo, así lo atestiguan Ver del primero *Soccer Revolution*, Phoenix Sports Books, London, 1955 y del segundo Op. cit.

**20::**

Se sabe que Varela admiraba el fútbol brasileño, quería traer a Peñarol al dt de la selección brasileña derrotada en la final del 50 y era un mediocampista que, sin ser brillante, podía jugar, iniciaba ataques y convertía goles con su disparo potente. Mancuso, R (1973): *Obdulio el último capitán*, Uruguay: p. 82, 100 y 112.

**21::**

Tato López, Op cit. Botijas. .

**22::**

Director Nacional de Cultura Hugo Achugar, en *El método Tabárez*, Op. cit., p. 11.

**23::**

"FRL First rule of logic". Recuperado de [http://www.princeton.edu/~batke/peirce/fri\\_99.htm](http://www.princeton.edu/~batke/peirce/fri_99.htm)

**24::**

Whitehead, A.: *Aventuras de las ideas* (1947), José Janés editor, Barcelona, p. 348.

**25::**

"No podemos jugar como el Barcelona", entrevista a Tabárez. Recuperada de

<http://www.elobservador.com.uy/portada/#noticia/201540/tabarez-no-podemos-jugar-como-barcelona-es-imposible>. Señorans, J.: "Maestro, ¿cómo se le gana al Barcelona?" Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/portada/#noticia/202340/maestro-como-se-le-gana-a-barcelona>

**26::**

"Hasta el gran Don Miguel de Unamuno llegó a decir: 'Que inventen ellos', aunque estoy seguro de que fue una afirmación polémica que estaría dispuesto a rectificar. Yo le hubiera dicho: 'Perdone Ud. Don Miguel, pero si inventa ellos mandan ellos'. No es moralmente lícito hurtarnos a la vida en ningún campo". Dieste, A. (Comp.) (2009): *Eladio Dieste, La invención inevitable*, Montevideo: Cachimba del Piojo, p. 69.



últimos tiempos su selección se encuentra en un lugar destacado a nivel mundial. De todas maneras, la forma como se juega es el aspecto que más posibilidades da a los técnicos y jugadores de influir y experimentar, mucho más que en temas organizativos, financieros, políticos o sociales, asuntos en los cuales solo pueden incidir indirectamente y no están obligados a rendir cuentas por ello, más allá de su condición de ciudadanos bajo las generales de la ley.

#### **La exigencia ineludible**

El fútbol, en definitiva, puede ejercer una intensa influencia social pero ante todo es un juego fascinante. Desde esa base se proyecta libremente y con más nitidez su espíritu civilizatorio, espíritu que, a su vez, resulta mucho más relevante y expansivo cuando la práctica da lugar a la inteligencia, la novedad y la nobleza, por encima del juego sucio, los esquemas destructivos y la previsibilidad. No parece justo, en cambio, pedirle al fútbol que se transforme en la luz

que ilumine una nueva ola de modificaciones decisivas en materia política y económica, mucho menos depositar en él dudosas esperanzas de salvación y unificación definitivas. Reducirlo a un rol subsidiario es plantar las semillas para una lenta agonía. Un manotazo de ahogado que termina, de rebote, debilitando aún más la política como instancia relevante para la reformulación y administración de la vida en común.

Por último, la estabilidad y el crédito adquiridos por el seleccionado en el último año no son garantía de rumbos esclarecidos, estos, más bien, dependen de su constante revisión y examen. Representan una oportunidad de doble filo antes que un destino final. Y no se trata solo de ambición y estética, elementos fundamentales e injustamente relegados en favor de la eficiencia y los resultados. La invención, como afirmaba Eladio Dieste, es inevitable: de ella depende la sustentabilidad y el futuro.❖❖

## Referencias bibliográficas

- Amaya, S.: Bauzá pide apoyo urgente para la selección, en *El Observador*. Recuperado de [www.elobservador.com.uy/noticia/205169/bauza-pide-apoyo-urgente-para-la-seleccion](http://www.elobservador.com.uy/noticia/205169/bauza-pide-apoyo-urgente-para-la-seleccion)
- Aro Gerald, P.: Entrevista a César Luis Menotti. Recuperado de <http://arogerald.blogspot.com/2009/11/cesar-luis-menotti-pablo-aro-gerald.html>
- Bayce, R. (30 de abril de 1970): "La evolución de los sistemas de juego", en Colección 100 años de fútbol, Historia del Fútbol Uruguayo, n.º. 22, Julio Bayce Editores Reunidos.
- Carneiro Moderno, J.R. (2006): Estética del fútbol: la teoría de la formatividad de Luigi Pareyson y el fútbol-arte, en *La Pelota no dobla. Ensayos filosóficos en torno al fútbol*, Torres, C.R. y Campos, D.G. (Comps.), Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Crick, B. (2001): *En defensa de la política*, Barcelona: Tusquets Editores.
- Dieste, A. (Comp.) (2009): *Eladio Dieste, la invención inevitable*, Uruguay: Cachimba del Piojo.
- El método Tabárez. Políticos, empresarios, artistas, académicos y Diego Lugano opinan sobre qué se puede aprender de las victorias celestes (6 de agosto de 2011), en Suplemento *Qué pasa*, en *El País*, Montevideo: p. 4-15.
- Fernández Moores, E.: El fútbol comunista. Recuperado de [www.canchallena.com//1194006-el-futbol-comunista](http://www.canchallena.com//1194006-el-futbol-comunista)
- Gallardo, C.L. (11 de diciembre de 1969): El fútbol del 12, en Colección 100 años de fútbol, Historia del Fútbol Uruguayo. N.º. 3, Julio Bayce Editores Reunidos.
- Gallardo, C.L. y otros autores (14 de mayo de 1970): "El cuadro ideal de todos los tiempos" (mesa redonda), en *Colección 100 años de fútbol, Historia del Fútbol Uruguayo*, n.º. 24, Julio Bayce Editores Reunidos.
- Garcé, A. (2010): Jabulani Criollo, en *Estallido Celeste*, Montevideo: Ed. Fin de Siglo, p. 65-75.
- Giménez, V. (24 de agosto de 2011): Tras un "retiro espiritual" con charlas e imágenes de la selección los blancos se convencerán de que depende de ellos ganar en 2014", en *Búsqueda*, n.º. 1625, Montevideo: p. 9.
- Glanville, B. (1955): *Soccer nemesis*, Londres: Secker & Warburg.
- Israel, S. (28 de julio de 2011): "El Poder Ejecutivo quiere capitalizar los logros futbolísticos para potenciar la marca país y unir a la sociedad", en *Búsqueda*, n.º. 1621, Montevideo, p. 5 y 45.
- Lombardo, R. (1993): *Donde se cuentan proezas*, Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.
- López, T.: Botijas. Recuperado de [www.180.com.uy/articulo/20593\\_Botijas](http://www.180.com.uy/articulo/20593_Botijas)
- López, T. (2010): *La fiesta inolvidable*, Montevideo: Edición de Horacio López.
- Mancuso, R. (Ed.) (1973): *Obdulio el último capitán*, Uruguay.
- Meisl, W. (1955): *Soccer revolution*, Londres: Phoenix Sports Books.
- Nadie paga menos que Uruguay (lunes 8 de agosto de 2011), en *Últimas Noticias*, Montevideo: <http://www.ultimasnoticias.com.uy/Edicion-UN/articulos/prints-2011ago08/dep01.html>
- Nicrosi, L. (domingo 31 de julio de 2011): El "camino" que inició Vázquez tuvo la "recompensa" en la era Mujica, en *La República*, año 12, n.º. 56738. Recuperado de [www.larepublica.com.uy/politica/464866-el-camino-que-inicio-vazquez-tuvo-su-recompensa-en-la-era-mujica](http://www.larepublica.com.uy/politica/464866-el-camino-que-inicio-vazquez-tuvo-su-recompensa-en-la-era-mujica)
- No podemos jugar como el Barcelona, entrevista a Tabárez, en *El Observador*, Montevideo. Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/portada/#noticia/201540/tabarez-no-podemos-jugar-como-barcelona-es-imposible>
- Panzeri, D. (1967): *Fútbol. Dinámica de lo impensado*, Buenos Aires: Paidós.
- Pareja, C. (agosto de 1989): Polifonía y jacobinismo en la política uruguaya (primera parte), en *Cuadernos del Claeh*, n.º. 49, 2ª serie, año 14, Montevideo: Claeh, p. 61-83.
- Peirce, Ch.S.: FRL: first rule of logic, en *Collected papers of Charles Saunders Peirce*. Recuperado de [http://www.princeton.edu/~batke/peirce/fri\\_99.htm](http://www.princeton.edu/~batke/peirce/fri_99.htm)
- Savia, J.: Los goles de Messi y una tira de asado <http://www.ovaciondigital.com.uy/110821/opinion-587963/opinion/los-goles-de-messi-y-una-tira-de-asado/>
- Señorans, J.: Maestro, ¿cómo se le gana al Barcelona?, <http://www.elobservador.com.uy/portada/#noticia/202340/maestro-como-se-le-gana-a-barcelona>
- Wilson, J. (2009): *Inverting the pyramid. The history of football tactics*, Londres: Orionbooks.
- Whitehead, A. (1947): *Aventuras de las ideas*, Barcelona: José Janés editor.
- Viera, O. (2002): *El fútbol, arte de América*, Edición de César Viera.

Entrevista a Mariluz Restrepo

# Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida

Por Mónica Arzuaga  
Fotos de Carolina Guzmán-Restrepo

Metáforas, abstracciones y densos conceptos teóricos se mezclan con experiencias, casos concretos y asuntos que todos podemos reconocer. Dueña de una capacidad divulgadora exquisita, la colombiana Mariluz Restrepo –referente en teoría de la comunicación organizacional en América Latina– ha sabido combinar su pasión por la filosofía con el análisis de la vida de la organización y sus modos de trabajo. En esta entrevista conversa con Mónica Arzuaga sobre su profesión, el arte de hacer teoría con un pie en la filosofía y otro en la comunicación, y nos prepara para su próxima visita a la Universidad Católica del Uruguay, prevista para noviembre.

*Metaphors, abstractions and dense theoretical concepts are mixed with experiences, case studies and issues that we can all recognize. With an exquisite communicative ability, the Colombian Mariluz Restrepo –well known in the organizational communication field in Latin America– has very interestingly combined her passion for philosophy with the analysis of organizational life and its working modes. In this interview with Monica Arzuaga, she talks about her profession, the art of making theory with one foot in philosophy and the other one in communication, and prepares us for her next visit to the Catholic University of Uruguay, scheduled in November.*

**¿Cómo fue tu paso desde la filosofía y la teoría de la comunicación a la comunicación organizacional?** Estoy en comunicación y simultáneamente en filosofía. Aunque es mi pasión, sabía que de la filosofía no podía vivir. Y también sabía que la opción más cercana a una perspectiva filosófica dentro de las ciencias humanas –por lo menos dentro de los intereses que me atraían a mí–, que no fueran las clásicas antropología o sociología, era la comunicación. Terminé la carrera y trabajé en el centro bicultural de la Embajada de los Estados Unidos, haciendo comunicación organizacional; luego fui la gerente de comunicación de IBM. Creo

que siempre he tenido la perspectiva organizacional como el punto de referencia para pensar las teorías de la comunicación y para saber que la filosofía es una reflexión sobre la vida y no una reflexión muerta. Entiendo, por ejemplo, que Kant, si fue importante en vida, lo fue porque miró su momento, así como lo es Aristóteles y muchos otros. Para mí la filosofía es simplemente un modo de darle más sentido a lo que uno hace y a lo que uno vive. Me dediqué a la academia, pero siempre tenía trabajo en diversos tipos de organizaciones, siempre hice asesorías. Han pasado los años y todavía sigo haciendo asesorías en organizacio-



## Mariluz Restrepo

Fundó el campo profesional de la comunicación organizacional en Colombia y fue responsable de su proyección en América Latina. Ha sido directora de comunicación en organizaciones y empresas en Colombia y se desempeñó como consultora en organismos internacionales y entidades de su país. Realizó asesorías académicas en instituciones educativas de Colombia y de América Latina donde participó en la creación de programas de grado y posgrado, así como en procesos de reestructuración de carreras, especialidades, posgrados y facultades. Hoy continúa como consultora académica y organizacional, investigadora y docente, y apoya el desarrollo integral de escuelas rurales de su país mediante la Fundación Restrepo-Millán Educare.

Es candidata al PhD en Filosofía -Artes y Medios- del European Graduate School - EGS (Europäische Universität für Interdisziplinäre Studien, Saas-Fee, Suiza). Completó estudios de doctorado en Filosofía en la Universidad Javeriana y es Magister en Filosofía y Licenciada en Comunicación Social de la misma universidad.

Es profesora de grado y posgrado en la Universidad Externado de Colombia. Fue profesora titular de la Universidad Javeriana de Bogotá, institución que le otorgó el Reconocimiento Docente en 1996. Fue profesora de la Universidad Nacional de Colombia (1994-2003) donde obtuvo el Premio de Docencia Excepcional durante ocho años y continúa vinculada como conferencista. Ha sido profesora invitada en universidades de Colombia, Estados Unidos, Argentina, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Ocupó cargos de

dirección académica entre los que se destaca la dirección del Departamento de Comunicación (1981-1990) y la del Enfoque en Comunicación Organizacional (1989-1998) de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Universidad Javeriana de Bogotá, así como la coordinación nacional de la Maestría en Educación (1991-1993 y 1999-2000) de la Facultad de Educación de la misma universidad. Fue editora de *Signo y Pensamiento* (1985-1990), una de las principales revistas académicas de comunicación en América Latina.

Es reconocida por sus investigaciones y aportes a la comunicación y la cultura, la filosofía de Peirce, el análisis organizacional y la educación. Tiene una prolífica producción académica en libros y artículos especializados. Algunos de sus libros: *Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes (Agosto 2010, 272p.).

*Web, un paradigma de comunicación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Artes, *Colección sin condición* (Febrero, 2006, s.p.).

*La docencia como práctica, el concepto, un estilo, un modelo*, Bogotá: Universidad Javeriana de Bogotá (2002, 156 p.).

*Ser-signo-interpretante. Filosofía de la representación de Charles S. Peirce*, Bogotá: Significantes de Papel Ed. (1993, 235 p.)

*Intervenir en la organización*, Bogotá: Significantes de Papel Ed. (1992, Segunda edición, 1994, 218 p.).

*La televisión en Colombia: treinta años de documentación*, Bogotá: Universidad Javeriana de Bogotá (1990, 218 p.).

mariluz.restrepo@gmail.com

nes de diferente índole. Entonces, no fue un paso de la filosofía a la comunicación, sino que siempre han estado en relación.

**¿Qué aporta a tu reflexión sobre teoría de la comunicación el haber pasado por la comunicación organizacional?** Para mí las organizaciones realmente son todas y cualquiera; trabajar con ellas es, por lo tanto, trabajar con las formas de vida de culturas. Las organizaciones pueden ser comunitarias, pueden ser la Iglesia Católica u otro tipo de iglesia, pueden ser liceos, galerías de arte, entidades del Estado, multinacionales, grandes corporaciones, empresas familiares o el café de la esquina, ese que empieza en un espacio muy pequeño, casi en un garaje. Por lo tanto, el análisis en las organizaciones es una manera de mirar cómo funciona la vida, cómo los seres humanos se relacionan y establecen distintos tipos de comunidades, de entidades, para poder hacer su vida.

La organización ha sido el referente desde el cual miro los problemas; es un trabajo –utilizando mis metáforas locas– de acordeón, o de bandoneón que es más uruguayo: si estoy trabajando textos de filosofía o desde reflexiones históricas, sociológicas, antropológicas, se me ocurren y pienso relaciones con las formas como los seres humanos se agrupan, se organizan –se llamen bancos, museos, ONG, no importa cómo– para poder realizar su vida y para producir, pero no en el sentido más limitado de la palabra, sino en el sentido de construir. Por eso es un movimiento de abrir y cerrar, de fuelle, de bandoneón: una me lleva a la otra. Y si en la vida tengo que acudir a conceptos, los conceptos me llevan otra vez a las formas concretas de existencia humana, a través de estas agrupaciones que son las organizaciones. Es siempre un abrir y cerrar, un fuelle.

Hablando del bandoneón, a lo largo de estos años, ¿te has replanteado enfoques en la reflexión sobre

comunicación organizacional? ¿Qué dejaste en el camino, qué retomaste y qué mantenés como esencia? Como todo en la vida, ha habido un eje que atraviesa todo y, también, sería incoherente pensar que no me hubiera replanteado cosas... porque el mundo en el que estamos ahora no es el mismo en el que yo empecé a trabajar recién graduada. Yo creo que si algo caracteriza mi enfoque es querer entender en dónde estamos y las posibilidades de utopías. En ese sentido, soy un poco quijote porque creo que hay que soñar, hay que pensar en posibilidades, hay que reconocer las reflexiones de otros pensadores europeos, latinoamericanos, asiáticos... Pero, volviendo a tu pregunta, si hubiera una línea transversal que vaya acompañando mis reflexiones, es el descubrir los sentidos que la comunicación posibilita y en las organizaciones, asumir la comunicación como una de sus dimensiones que tiene que ver con cómo desde ellas construimos sentido; que las organizaciones no solamente son para hacer dinero o para responder operativamente a necesidades inmediatas o inclusive mediatas.

En las organizaciones las personas se agrupan, obviamente, con unos fines que pueden ser más o menos altruistas, más o menos prácticos, más o menos morales, más o menos creíbles por unos grupos o por otros. Pero, en cualquiera de ellas, hay una dimensión que tiene que ver con que están configuradas por seres humanos y con lo que eso significa en su relación con otros, no solo otros humanos, sino también en su relación con los animales, con el mundo entero, con la ecología, con la tierra, con el espacio, con el entorno donde vivimos.

En textos anteriores seguramente estuve muy influida por lo que entendíamos los pensadores occidentales en los años ochenta: la comunicación como un entramado. Pero la comunicación es un concepto muy amplio, muy ambiguo. Todo el mundo dice “comunicación viene de *común*”. Pero si volvemos a la etimología, parecería –como todas las etimologías esto no podría ser absoluto– que la raíz de comunicación no solamente es *común*. La palabra común tiene dos raíces, la de *co*

que implica la relación con otro, estar-con y *mun* que viene de *muni*, movimiento. Heidegger, en el párrafo 34 de *Ser y tiempo* plantea –palabras más, palabras menos– que la comunicación es “co-permitir ver”, es decir, moverse uno con otro. Entonces, más que un entramado, la comunicación es la forma como unos con otros logramos descubrir –y aquí voy a citar a uno de los más eminentes pensadores franceses de la actualidad, Jean-Luc Nancy– la pluralidad singular y la singularidad plural. La comunicación refuerza, hace evidente la singularidad de los seres, y sin embargo está la necesidad, la urgencia impostergable e inherente al ser humano de estar en relación-con. Creo que si algo se ha transformado en mi pensamiento ha sido reconocer que las relaciones entre unos y otros marcan sobre todo una brecha, un vacío –nunca he podido dar con la palabra en español, pero en inglés es lindísima: *gap*, un espacio *miniaturico*. Tal vez en algunas pocas ocasiones logremos la conexión, y aún así siempre está esa pequeña distancia entre uno y otro, como en la *Creación de Adán* de Miguel Ángel [en la Capilla Sixtina en Roma].

Más que un entramado, una unión, un tejido, entonces, lo que la comunicación pone en evidencia es la distancia entre un ser y otro, y eso creo que nos pone en perspectivas muy distintas para estudiar cualquier tipo de organización. Nos plantea la necesidad, primero, de reconocer la diferencia y a su vez la necesidad de la relación con el otro. Pero no con las palabras trilladas, con simplificaciones propias de los famosos libros de los “cómo hacer” o de “sea usted feliz en la organización” que creen que todo se trata de unificar, de que todo es “tolerancia”, todos seamos felices... Creo que, por ejemplo, tendríamos que volver a cuestionarnos qué es eso de la *comunidad*. ¡Si la comunidad no es otra cosa que la diferencia de singularidades! Lo cual no quita que no estemos siempre *con* el otro. Esto, me parece, pone a las organizaciones en una situación muy distinta, en donde la comunicación no puede ser reducida a modelos de eficiencia y de efectividad para lograr lo que los dueños o directivos desean.

**Mónica Arzuaga::**  
(Montevideo, 1962)  
es magíster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y tiene un posgrado en Sociología por FLACSO-CIESU. Desde 1994 es profesora titular de programas de grado y posgrado en la Universidad Católica y es profesora invitada en diversas universidades de Latinoamérica. En 1997 fundó en UCU la primera formación universitaria de Comunicación Organizacional en Uruguay y desde entonces la dirige. Entre 2003 y 2008 fue directora de la Licenciatura en Comunicación Social en UCU. Actualmente es directora del Departamento de Comunicación Organizacional y de la Maestría en Estudios Organizacionales de la misma Universidad. En 2006 fundó la revista *dixit* de la cual es directora. Tiene una amplia experiencia en consultoría en análisis y comunicación organizacional para organizaciones públicas y privadas, en Uruguay y América Latina. Desde 1997 ha sido directora de proyectos de la consultora CIFRA, González Raga y Asociados en la que actualmente es consultora asociada.  
[marzuaga@ucu.edu.uy](mailto:marzuaga@ucu.edu.uy)



Por eso pienso que la comunicación expone a la organización y digo *expone* en el doble sentido de la palabra: la muestra, la exhibe y a la vez la hace vulnerable, la pone en riesgo; la saca de su lugar, literalmente: *ex-ponere*. Eso hace la comunicación.

Pensando en esta perspectiva de comunidad como diferencia de singularidades, ¿tú ves que las nuevas generaciones tienen otras claves para vivir y reflexionar sobre estas situaciones, una manera distinta que las generaciones anteriores? Me encanta que me hayas hecho esta pregunta. Hace un par de años decidí volver –luego de enseñar años en posgrado– al pregrado. Quería estar con estas generaciones de posadolescentes muy jóvenes. Y me encuentro con una enorme dificultad para saber dónde están esas claves. Creo que nos debió pasar a todos, no creo que sea una situación de ahora, y es que las generaciones nuevas siempre viven *entre* momentos. Hannah Arendt, en un texto lindísimo, dice que la educación siempre enseña con los modelos de antes para un mundo que todavía

no es. En todos los modelos educativos, y todos a quienes nos corresponde hacer diseños curriculares, enseñamos para el futuro desde lo que somos y desde lo que ya ha sido. Transmitimos la tradición, les contamos a otros lo que se ha ido acumulando y lo que creemos que es más necesario para que ellos puedan continuar. Hannah Arendt es mucho más fuerte aún y dice que todo ser humano llega a un mundo ya hecho, pero que le corresponde hacerlo de nuevo. El ser humano nace y llega a un mundo hecho, con el idioma del lugar donde nació, con unos patrones culturales, con unas formas de vida y, sin embargo, le toca volverlo a hacer. Por eso diría que no es solamente de esta generación, es de cualquiera.

Estos jóvenes del pregrado vienen con una educación desde el colegio (hablando de Colombia) en donde casi todas las asignaturas terminan más o menos con la Segunda Guerra Mundial... ¡y de ello hace más de sesenta años! La física cuántica se dice que existe pero “de eso no se habla porque es muy difícil”; la historia

llega hasta ese momento donde las cosas se volvieron “normales” y, si acaso, saltan a mostrar que algunas cosas cambiaron en los noventa; la historia y todos los referentes teóricos de cualquier asignatura se dan hasta aquello que está muy bien establecido y luego, en dos clases, al final del curso, se cuenta que hay otros cambiecitos. Así, estos chicos llegan con unas concepciones de razón racional que ya nadie cree, con conceptos de objetividad que ninguna persona que esté reflexionando las ciencias duras tampoco creería, con conceptos de *una* verdad, de *una* realidad, de *una* manera de ver y se enfrentan y viven en un mundo que les muestra todo lo contrario. Parte del problema de la educación en la universidad es que no les damos a los alumnos esos puentes, no generamos esas posibilidades para que ellos encuentren puentes, no les mostramos que se pueden hacer transiciones entre una forma y otra.

Por eso es necesario tratar de entender dónde están estas rupturas, dónde están esas claves que estos jóvenes nos muestran desde su sensibilidad, su vida cotidiana, su capacidad multidimensional de trabajo; desde los procesos simultáneos de relación con otros a través del celular, del chat, de las redes sociales, que se unen, además, con la música, la imagen, la escritura; todas estas mezclas, que para muchos todavía son insólitas y dicen “¡nooo... todos estos chicos prendidos al computador!”. Esto nos pone ante nuevos paradigmas con nuevas formas de interconexión, de relaciones –que no necesariamente son de comunicación–, ante preguntas gordas sobre lo virtual... y para algunos parecería que la virtualidad apareció con las computadoras pero no... ¡lo virtual siempre ha existido! Cuando yo digo “¿sabes que Verónica [mi hija] se casa?” estoy en modo virtual porque Verónica no está aquí, ni el matrimonio está aquí, ni todavía ha sido. El lenguaje ya es virtual. Simplemente, la tecnología va generando *otras* formas de virtualidad.

**¿Qué desafíos nos plantean, a las universidades, a los académicos, estos temas?** Las universidades están en crisis y cuando digo crisis estoy hablando de la palabra crisis en su densidad: no estoy diciendo que se van a

acabar ni mucho menos, si que están en ese punto en que necesariamente hay que tomar decisiones, un punto crítico que nos obliga a repensar nuestras formas de universidad. El gran lío es que seguimos enseñando con modelos que ya no corresponden; estamos quitando áreas sin entender por qué... no quiero decir que volvamos al modelo grecorromano de retórica y gramática, no, pero ¿de qué se trata la universidad?, ¿será que las ciencias prácticas –como la medicina, el derecho, la ingeniería y justamente la comunicación– hacen parte de otra lógica donde hay necesidad de enfatizar en un quehacer sin desconocer la reflexión? ¿Hacemos filosofía de la comunicación o enseñamos a manejar medios, o intentamos encontrar modos de enriquecer y dar sentido al quehacer? ¿Nos dedicamos a las tecnologías? ¿Y qué pasaría si reconocemos que esas técnicas tienen que ver con el arte, en el sentido griego de la palabra *techné*, con las formas de producción que los griegos consideraban como lo que precisamente era arte?

Hay preguntas muy grandes para plantearnos en la educación en comunicación organizacional si de veras queremos formar personas que generen procesos de comunicación *en* otros, *con* otros, *desde* otros a través de organizaciones y de, precisamente, in-formar en el sentido *gordo* de la palabra: de dar forma. Por ejemplo, cuando inventamos el énfasis en organizacional en la [Universidad] Javeriana [de Bogotá], en los años ochenta, teníamos como referencia organizaciones reales: la tienda de doña Pepita, el almacencito de miscelánea en la esquina de la casa del barrio o del pueblo y también la gran multinacional. Trabajamos desde referentes concretos, porque ¿cómo enseñar comunicación organizacional en el vacío? Cada organización es singular, hay una pluralidad de ellas, pero la diferencia es, precisamente, lo que hace que cada una sea lo que puede ser; así, los procesos de comunicación de una entidad no pueden ser los de otra. Podemos desarrollar ciertos criterios, podemos desarrollar perspectivas desde las cuales abordar los problemas de una entidad, pero jamás unificarlos. Parte de los líos de hoy, por ejemplo, es que el sitio web

de un banco es igual al de un colegio, de un almacén o de un grupo de artistas. Pero, ¿cómo va a ser igual? ¡Si es que el punto no es unificar! También ahí hay grandes problemas al confundir unidad, con unificación o con estandarización; es un contrasentido pensar que la comunicación se pueda volver estándar.

Ahora estoy ayudando a organizar el casamiento de mi hija y cada vez que hablo con alguno de los proveedores me dicen: “Mire, yo ya he hecho como veinte casamientos, y ya tengo hecho un modelo, entonces es igual”, y yo les digo: “No, este no es igual a otros, este es *el casamiento particular* de una persona *específica* que ha de ser *único*”. De hecho es un evento y un evento es eso, algo particular que ocurre una vez, que no es igual a otros, porque si se repite necesariamente será distinto. De eso se tratan los procesos en los que un comunicador organizacional pensaría y actuaría. Si hacemos más énfasis en los criterios, en las perspectivas, en las maneras de ver el mundo, la Universidad tendrá que proponer una o algunas maneras y el estudiante podrá descubrir otras.

Considero que la forma como aprendían los artistas primero “copiando” a otros y luego creando lo propio aún es válida. Por ejemplo, en algunas escuelas de música en Colombia, los estudiantes pasan por ejercicios en que tienen que *copiar*, imitar, recrear a un compositor anterior. Y tienen que hacerlo casi, casi igual. Como en el cuento de Borges [“Pierre Menard, autor del Quijote”]: si vuelvo a escribir *El Quijote* quiero entender cómo era esa forma. Los estudiantes de música no lo hacen para después copiar a un compositor que les encanta, sino para entender cómo eran unos modelos, cómo eran unos criterios, para luego poder encontrar los propios modelos y criterios. El problema de la comunicación es un problema de estilo, de las maneras como yo, nosotros, los humanos –los que estamos en esto, pero también la población entera– hacemos comunicación todos los días. Es que la comunicación no puede no estar, todos estamos en ella. Esos modelos de aprendizaje son muy interesantes: seguir algunos patrones justamente para romper-

los, para encontrar los propios, para descubrir que yo no puedo volver a hacer *El Quijote*, pero que encuentro una lógica, unas lógicas, unas maneras, unos estilos particulares que me permitirían descubrir lo que le da su identidad a *El Quijote*. Y que, al final, esa identidad está siempre en construcción, siempre se mueve, que es fruto de los eventos de cualquier organización para la cual o con la cual o desde la cual esté trabajando.

Augier y March plantean una tensión entre quienes dicen que hay que formar en aquello que es interesante, útil y relevante en el sentido pragmático, y quienes plantean que es importante la búsqueda de la esencia, del significado y de la belleza de la formación. Formar con razones, sobre problemas. En general, se dice que el *management* es práctico y estos autores plantean que el *management* también tiene un significado, tiene belleza, tiene razones. ¿Cómo ves esta tensión en la formación del comunicador organizacional? Estos autores muestran que hay escuelas de *management* que apuestan a un modelo de universidad centrado en pensar problemas y hacer teorías, en oposición a otras unidas a la empresa privada, financiadas y a veces creadas por ellas como sus centros de entrenamiento. Esta dicotomía no solamente atañe a las escuelas de *management* y administración en general, sino a casi todas las ciencias prácticas de las que hablábamos hace unos instantes: el derecho, la medicina, la ingeniería, la comunicación... Desde este modo meramente operativo se gesta un modelo muy preocupante que es el productivo y que ha tocado incluso al ámbito político. Muchos de los países han tenido un presidente o ministros que parecen más gerentes o CEO de compañías. Yo recuerdo la felicidad de los colombianos cuando decían “¡Por fin elegimos a un presidente que no es un político sino un empresario!”. Y entonces uno se pregunta: “¿El país es una empresa? Pues si es empresa, entonces no es país.

El artículo que señalas también pone un dedo en la llaga *¿será que la universidad tiene que ser autónoma?* Es decir, ¿debe pensar por sí misma y no formar

personas para que únicamente cumplan con los “requisitos del mercado”? ¿Podría la universidad ser autónoma precisamente porque piensa sus cosas y ofrecer áreas de estudio que no son rentables, cursos a los que la gente va por gusto, aunque no tengan aparentemente una utilidad práctica inmediata? ¿O la universidad debe producir –la palabra es esa, *producir*– profesionales para que cumplan con las necesidades que generalmente el mercado pide? El debate fuerte está en si cumplimos las necesidades del mercado o si, como universidades, nos corresponde formar personas que pongan en duda, que sean capaces de transformar, de inventarse –y por eso *El Quijote*– y posibilitar nuevas formas de vivir. Para la universidad la pregunta sería ¿hacia dónde queremos mostrar caminos? Y, en ese contexto, ¿cuál es el horizonte de esta búsqueda con los comunicadores? Porque los comunicadores también pueden ser técnicos, y los necesitamos, porque alguien tiene que saber manejar computadoras y hacer programas y armar la página web y hacer los videos. Pero también tienen que poder pensar cuál es el sentido de ese video que hacen, de esa página web, de ese artículo nuevo que se imprime o se “sube” a Internet.

En el caso de la comunicación organizacional hay un “matrimonio”: una parte de la pareja es la comunicación y la otra es lo organizacional, lo administrativo. Pero resulta que el matrimonio se hace tres: una parte de la pareja sigue siendo singular y la otra también; cada uno sigue teniendo sus particularidades, pero el matrimonio justamente es la relación entre ambos. Ese matrimonio es complejo de mirar: qué miramos si hacemos énfasis en la comunicación y la organización es telón de fondo; o qué miramos si hacemos énfasis en la organización y entonces la comunicación es una mera *función* de esos procesos más integradores de la organización.

El gran dilema de las organizaciones es que en ella priman los polos de poder. Una organización es lo que ordena, en el sentido de dar orden, pero también en el sentido de mandar, de imponer, de exigir al otro... Yo

no creo que ahí haya comunicación porque justamente la comunicación es descubrir que el otro no soy yo. Y que hay otros que son distintos, que piensan distinto, que hay opciones. Así la comunicación no es cuestión de *consenso*, más bien sí de *posibilitar* acuerdos. Esto es muy distinto a “todos pensamos igual”, “todos hacemos igual”, “unifiquemos criterios”. Si de verdad tomamos la comunicación no como una palabra que sustituye “transmisión” o “medios”, sino como *mover con el otro*, una posibilidad muy quijotesca es que cuando vayamos gestando procesos de comunicación, seguramente la organización se transforma y así estaríamos también transformando la sociedad. Nadie está diciendo que será algo total, pero si la organización se deja tocar por la comunicación...

**En tus palabras aparecen muchos debates pendientes en comunicación organizacional. Si tú pudieras elegir los tres que son impostergables, ¿cuáles serían?** Me encanta el tres porque es bien peirceano, ¿no? (risas). Yo diría que el primer debate es volver sobre las preguntas de *qué* y *cómo* es la comunicación. De qué estamos hablando cuando hablamos de comunicación; comprender lo comunicacional como una de las preguntas que el hombre se hace, que posibilita su cualidad humana, la índole de eso que nos permite relacionarnos. Y hasta dónde eso es fusión, como se creyó en un momento *que la comunicación fusionaba* o hasta dónde es el *gap* de apertura de muchas otras opciones. El comunicador realmente no hace comunicación, el comunicador lo que hace es interpretar y volver a generar procesos para otros, *en otros, con otros*. Un chelista en Colombia me decía: “Mire, el problema del intérprete de una obra de Bach es dejar que Bach suene, ojalá con una interpretación posible de lo que Bach, tal vez, posiblemente, quería hacer sonar”. Con esta metáfora, el comunicador debería hacer que los otros suenen, a través de uno por supuesto, a través de proyectos, procesos, medios, productos; es la apertura para que los otros establezcan procesos de comunicación. Y en cuanto al *qué* es *comunicación*, reconocer también que la propuesta de Aristóteles no es la propuesta de Heidegger, no es la de



Serres... es volver a mostrar que hay muchísimas perspectivas, pero que la perspectiva de la comunicación nunca ha estado ni estará separada de las preguntas ¿qué es la vida, qué es la existencia, qué es el ser?

El segundo debate es, justamente, la concreción de lo anterior; es el del matrimonio del que hablábamos hace un rato: la pregunta por el qué y el cómo de la comunicación en organizaciones. Si hacemos una muy rápida revisión histórica, en un momento la perspectiva fue muy *psicologizada*: cuando no había comunicadores organizacionales, la comunicación estaba a cargo de los pocos psicólogos que había en las organizaciones, creyendo que era un problema de “No pelee en el grupo, mire, usted tiene que entenderse con su subalterno, no se los puede maltratar”, es decir, un problema mucho más de la interacción humana desde una perspectiva psicológica. En otro momento, la comunicación se centró en el uso de medios y en actividades de “relaciones públicas”. Y creo que el debate hoy es –o debería ser– ¿cuál es el entronque entre la comunicación y la organización? La comunicación no puede limitarse al entramado de los polos de poder. Entonces, ¿cuál sería la relación de la comunicación con la organización, con los modos organizacionales, con los modelos de organización que priman hoy?

Y el tercer debate habría de girar en torno a la comunicación como forma de exponer la organización que integra la pregunta por los riesgos que ello entraña para las organizaciones; riesgo porque la hacemos vulnerable cuando la exponemos, cuando movemos sus sistemas, cuando la trastocamos... Por supuesto que es difícil y muchísimos comunicadores dirán: “¡Pero un momentico! ¡Que yo me tengo que ganar *la pasta!*” –como dicen ustedes– o “apenas yo haga esto, me dislocan”. Sí, seguramente tendremos que inventarnos formas retóricas en serio, formas persuasivas abiertas a lo posible, no a verdades absolutas, ni a definiciones ya dadas por la organización, ni a esos modelos estratégicos donde lo único que tengo que hacer es encontrar los caminos para que todos hagan lo mismo que yo.

¿Cuáles serían para ti los desaciertos que hemos tenido en la práctica en comunicación organizacional y qué impactos tienen para organizaciones y para personas? No ha habido desaciertos graves, pero quizás uno de los líos o problemas es que si solamente enseñan quienes nunca han trabajado en la organización y no han pensado problemas, está faltando el referente operativo, práctico, de requisitos reales, de las dificultades de estos polos de poder, de estas

exigencias que las organizaciones nos hacen. Entonces, los estudiantes no tienen ni siquiera el conocimiento de cómo lidiar con unas exigencias que el medio organizacional impone, no porque las organizaciones sean buenas o malas sino porque todas ellas tienen una intención política, económica, religiosa, cultural... no importa cuál... todas las organizaciones tienen una intención. Pero si vamos al otro extremo, que es lo que generalmente ocurre, llamamos como formadores a gente que está en el medio y muy fácilmente se puede caer en la educación de recetas, de enseñar simplemente el hacer. Sin reflexión, quienes trabajamos en organizaciones, terminamos por nutrir el sistema que criticamos. Es decir, la organización nos envuelve, no es que nos manipule, es que simplemente uno termina haciendo parte del engranaje que la organización misma exige y a uno se le olvida el reto tan enorme que es pensar en transformaciones. Por ejemplo, es mucho más fácil hacer vestidos en línea. A la modista que quiere ser eficiente le queda mucho más fácil sacar el patrón para cuerpos talle 34. Mientras que a la de alta costura, hace un mismo vestido pero queda al cuerpo, sabiendo que ningún cuerpo es igual a otro. Otra vez la singularidad de Jean-Luc Nancy; es que cada uno es distinto y, entonces, esas recetas en serie son generalmente desaciertos.

También es un desacierto enseñar cincuenta teorías organizacionales fuera de contexto. ¿Y eso qué?, ¿cómo se digiere?, ¿cómo afecta nuestras vidas? Los desaciertos no están tanto en los temas que se enseñan sino en no preguntarnos ¿qué es lo que permitimos que el estudiante haga con esto que le enseñamos? Tenemos que enseñarles a ser quijotes, a imaginar

opciones, a pensar qué pasaría si... ¿Qué pasaría si transformamos estos modos rígidos y nos *movemos-con* el otro? Qué pasaría si tomo en serio aquello de *ver-con-el-otro*, abriéndome a la visión del otro y posibilitando al otro ver otras opciones. Es complejo porque implica apertura de ambas partes...

Y si hay otro desacierto sería el quedarnos en la *inmediatez*. Todo es para ya: hay que formarlos [a los estudiantes] rápido, en dos años, y que los videos se hagan en dos días y que todo sea ya... El video se puede hacer en dos días, pero los procesos de comunicación no. Si volvemos a las mediaciones, a tiempos más largos, a tiempos de largo alcance, a transformaciones que no son del mañana sino de construcciones de sentido, creo que podríamos tener más posibilidades de una vida que tenga sentido vivirla.

¿Cuáles serían los aportes o las problemáticas específicas de América Latina para pensar la Comunicación Organizacional? Esa es la pregunta del millón. En los años sesenta los debates en América Latina se centraban en nosotros: ¿nosotros cómo pensamos?, ¿nosotros qué hacemos?, ¿nosotros quiénes somos? Y siento que ese preguntarnos por nosotros se ha ido dejando de lado o se ha simplificado. Y, sin embargo, muchos modelos externos se pliegan –aunque sea por razones estratégicas– a nuestros modos de ser. Por ejemplo, entidades trasnacionales dedicadas a la comida rápida han tenido que acoplarse, por ejemplo, a la deliciosa carne uruguaya, y no a cocerla como ellos la quisieran hacer, o preparar el ajiaco colombiano que no lleva carne sino pollo; se tienen que reinventar. Esas organizaciones han aceptado, han acogido modos del otro.

Fotos de Carolina Guzmán-Restrepo:: (Bogotá, 1985) tiene un Bachelor of Arts y una Maestría en Arquitectura de Savannah College of Art and Design (EEUU). En Nueva York fue artista asistente, fotógrafa y diseñadora de la cineasta experimental Barbara Hammer, del diseñador de muebles y galerista John Houshmand y el Architectural League of New York. Hoy, radicada en Bogotá, trabaja en fotografía, cine, diseño gráfico y arquitectura y es profesora en la Universidad Externado de Colombia.  
guzcaro@gmail.com  
<http://www.flickr.com/photos/carolaguz/>

En lo poco que conozco de ustedes los uruguayos, yo diría que tienen unas formas de cooperación –con el modelo cooperativo uruguayo– muy atado a la tierra, que nos podría dar mucho que pensar. Seguramente yo no lo entiendo como ustedes porque nunca lo he vivido así, porque no está en mi corazón. Pero, ¿qué pasaría si, con adaptaciones, la cooperación como ustedes la entienden fuera un modelo que pudiera reinventar a entidades multinacionales? En América Latina evidentemente hay una pluralidad de singularidades, no hay un único relato, sino que hay multirrelatos, como la ha expresado desde hace mucho Carlos Fuentes. Y me pregunto: ¿cómo esos múltiples relatos afectan nuestras maneras de organizarnos? Desde la comunicación podemos descubrir que nosotros tenemos unas modalidades distintas que no son ni peores ni mejores, sino que simplemente *son*. Y que podrían dar posibilidades de comprensión a otros.

Me acuerdo de un lema de ustedes: “Importado del Uruguay”, bueno, hagamos lo mismo, importemos América Latina, exportemos América Latina hacia adentro de nosotros.

**¿Qué recordás con mayor pasión de la docencia?** Que estoy viva. Yo no puedo dejar de enseñar. Empecé a enseñar en el colegio, en noveno grado; con un grupo nos inventamos una escuelita y enseñábamos a los chiquitos de la vecindad que no tenían acceso a la educación. Desde ese momento nunca he dejado de enseñar, ¡me hace sentir viva! La mayor gratificación que tengo es acercarme a otras generaciones, es entender que son nuevos munditos y buscar modos de cumplir con ellos, –bueno, no sé si cumplir, pero por lo

menos aprender con ellos. La mayor enseñanza es la manera en que los mismos chicos descubren sentidos que no necesariamente son *mi* sentido; es reconocer que uno apuesta a mostrarles mundos y ellos se inventan los propios.

Creo que lo que más se pone en evidencia en la educación es la capacidad de comprender las variaciones, la multiplicidad, las posibilidades inagotables de sentidos que no necesariamente son mejores ni peores: es que se comprenden distinto. Es darse cuenta de la incapacidad de una comunicación cuyo modelo era “los demás sienten igual que yo, piensan igual que yo, comen igual que yo, viven igual que yo”. Porque, por ejemplo, cuando digo “azul”, no todos entendemos por “azul” lo mismo. De hecho, hemos tenido una discusión con mi yerno uruguayo sobre si azul y celeste son dos colores o son dos maneras del mismo color. Para ustedes celeste es un color distinto del azul, pero para los colombianos azul y celeste son el mismo color con variaciones de saturación. Es interesante, ¿verdad? porque el diccionario de la Real Academia [de la Lengua Española] define “azul” como el color del cielo, por lo tanto azul es celeste... Entonces, reconocemos las maravillosas variaciones entre los seres humanos.

Con la docencia vuelvo a las primeras preguntas que guían mi reflexión: ¿cuál sentido y cómo el sentido no es *el* sentido sino múltiples sentidos? Cuando encuentro que somos distintos, cuando encuentro esas variaciones, cuando reconozco el *gap* que la comunicación pone en relieve, me siento viva. Por eso no envejezco a pesar de las muchas y nuevas arrugas que me verás dentro de pocos días. ■■



## El arte de saber movilizar saberes

Por Mónica Izaguirre  
Fotos de Cecilia Vidal y Virginia Zabaleta

## RESUMEN

Las universidades, preocupadas por desarrollar las competencias generales de sus estudiantes, integran y aprovechan cada vez más las tecnologías de la información. Así, se implementan ambientes virtuales de aprendizaje que desarrollan el trabajo colaborativo y la realización de foros, además de desarrollarse nuevas reflexiones y ricos diálogos sobre los procesos educativos. En este artículo, la autora plantea una perspectiva interesante para profundizar en estos asuntos, desde la integración de las miradas educacional y comunicacional.

Palabras clave: tecnologías de información, educación, ambientes virtuales de aprendizaje, universidades.

## ABSTRACT

Universities, concerned about developing the general skills of their students, have been increasingly incorporating and making the most of information technologies. Therefore, they implement virtual environments for learning in order to develop collaborative work and forums, besides developing new thoughts and rich dialogues about educational processes. In this article the author introduces an interesting perspective to dig deeper into these issues, from the integration of educational and communicational points of view.

Keywords: information technology, education, virtual learning environments, universities.

### 1::

La declaración de Bolonia es un acuerdo firmado en 1999 por los ministros de diferentes países de Europa, que dio inicio a un proceso que tenía entre sus objetivos facilitar el intercambio de titulados, adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales, mejorar la calidad de la educación superior y volverla más transparente, a través de la incorporación de los créditos universitarios como criterios de cualificación.

### 2::

Uno de los puntos de referencia del Proyecto Tuning fue el consenso sobre los resultados del aprendizaje, las competencias y las habilidades y destrezas para contribuir a la creación del espacio europeo de educación superior.

### 3::

Proyecto Tuning Europa-Latinoamérica disponible en <http://www.unideusto.org/tuning/>

Foto de apertura de Cecilia Vidal:: (Montevideo, 1989) es estudiante avanzada de la licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. [ceciliavidal7@gmail.com](mailto:ceciliavidal7@gmail.com)

## *Saber movilizar saberes*

Según Perrenaud (2007), hablar de competencias es ser capaz de nombrarlas y, por lo tanto, de identificar categorías de situaciones que se dominarán de manera práctica y conceptual. En el caso de las universidades, implica preguntarse qué harán los profesionales universitarios cuando culminen sus estudios.

Le Boterf (1994) habla de competencias como *saber movilizar*” y aclara que “poseer conocimientos o capacidades no significa ser competente. Podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar en un momento oportuno. Podemos conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos. Cada día, la experiencia muestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno, en una situación de trabajo. La actualización de lo que se sabe en un contexto singular (marcado por las relaciones de trabajo, una cultura institucional, el azar, obligaciones temporales, recursos...) es reveladora del 'paso (pasaje)' a la competencia. Ella se realiza en la acción” (Le Boterf, 1994, p. 14).

Actualmente, si uno recorre las propuestas educativas de universidades de distintos continentes podrá observar una nueva palabra para referirse al perfil del egresado: “competencias”. Este cambio no es azaroso, sino que responde al debate surgido en el terreno universitario a partir de la Declaración de Bolonia,<sup>1</sup> y relaciona directamente la cultura universitaria con el mundo del trabajo. En el Proyecto Tuning,<sup>2</sup> creado por las universidades europeas para responder al reto de dicha declaración, han trabajado distintas universidades de Europa, así como universidades de la región en

la versión latinoamericana, con el propósito de reflexionar sobre este nuevo abordaje.

De acuerdo con este proyecto, las competencias representan una combinación de atributos –con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades– que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlas. A su vez se identifican dos conjuntos de competencias, por una parte las llamadas específicas, que se relacionan con cada área temática, y por otra parte las genéricas, que identifican atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación, como es el caso de las capacidades de aprender y actualizarse, las habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas, así como la capacidad de trabajo en equipo, entre otras.<sup>3</sup>

El gran desafío para las universidades consiste en transformar su propuesta educativa de manera que aquellas competencias que figuran en cada programa se conviertan en realidades. La pregunta que surge, entonces, es ¿cómo se logra movilizar saberes en los estudiantes universitarios? En la mayoría de los casos, la respuesta no está en el modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje, que responde a una lógica del docente como portador del conocimiento y del alumno como sujeto que asimila el conocimiento, y que considera el aula como el lugar donde se realiza esta transferencia que luego será evaluada por el docente.

Me adelanto a decir que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no son la respuesta para movilizar saberes, pero quizás puedan ser instrumentos eficaces para desarrollar competencias en los estudiantes, siempre y cuando se las aproveche ade-

cuadramente y se dejen atrás algunos mecanismos tradicionales de enseñanza.

### Generaciones digitales

Somos testigos privilegiados del vertiginoso desarrollo científico-tecnológico y la omnipresencia de las TIC en la sociedad, a la cual transforman a un ritmo que generaciones anteriores no vivieron. La posibilidad de transportar los aparatos tecnológicos, como el celular o la netbook, ha generado una ruptura espacial que permite que las personas puedan comunicarse, acceder a información o publicar un comentario en un foro desde lugares que antiguamente eran impensables.

En la última década las redes sociales integraron a millones de usuarios, lograron la personalización de los servicios que brindan y rompieron con algunas de las barreras de las viejas organizaciones mediáticas. Esta nueva forma de comunicación se ha colado en las pantallas de millones de internautas como una de las principales fuentes de entretenimiento e información. “Se trata de tiempos de alta complejidad multimedia y lectura hipertextual, de realización en red de multitareas (o tareas simultáneas) veloces y urgentes, donde se prefiere probar y hacer más antes que reflexionar y planear, a través de los nuevos dispositivos móviles de comunicación” (Fainholc, 2006).

Jesús Martín Barbero (1999) introdujo una perspectiva cultural dentro de la comunicación sobre la centralidad de las tecnologías y la comprensión de los sistemas de comunicación.

Para enfrentar ese desafío debemos ser conscientes de dos tipos de dinámicas que mueven los cambios en la sociedad de que hablamos. En un primer

movimiento lo que aparece como estratégico, más que la intervención de los medios, es la aparición de un ecosistema comunicativo que se está convirtiendo en algo tan vital como el ecosistema verde, ambiental. La primera manifestación y materialización del ecosistema comunicativo es la relación de nuevas tecnologías desde la tarjeta que sustituye o da acceso al dinero hasta las grandes avenidas de internet con sensibilidades nuevas, mucho más claramente visible entre los más jóvenes: en sus modos de relacionarse con las nuevas tecnologías, es decir en sus empatías cognitivas y expresivas con ellas, y en los nuevos modos de percibir el espacio y el tiempo, la velocidad y la lentitud, lo lejano y lo cercano (Martín Barbero, 1999).

Julia Leymoní (2010) analiza las nuevas generaciones que están ingresando a las universidades y cómo los docentes que han aprendido bajo un paradigma industrial se encuentran con personas que se desempeñarán en una sociedad caracterizada por la incertidumbre, la innovación y la fluidez. Aunque la incertidumbre no es una novedad de nuestros tiempos, se puede decir que los modos de percibir el presente y el futuro han cambiado. Apoyándose en Antonio Damasio (1996), la autora ofrece una pista interesante a la hora de movilizar saberes: “la inteligencia emocional parece ser un factor, en cierta medida, responsable de las habilidades cognitivas de las personas, por lo cual los nativos digitales probablemente estén en condiciones especialmente interesantes para aprender lo que les produce emoción”.<sup>4</sup>

En el ámbito de la capacitación empresarial se observa un especial acento por *más práctica, más dinámicas, y*

Mónica Izaguirre:: (Montevideo, 1975) es magíster en Educación y licenciada en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Fue responsable de las áreas de Responsabilidad Social y de Capacitación y Desarrollo de ABN AMRO Bank, y de Capacitación y Comunicación interna en la fusión con el Banco Santander. Actualmente dirige Embrion2, consultora dedicada al desarrollo individual y organizacional, y es profesora de las maestrías en Estudios Organizacionales y de Educación de la Universidad Católica del Uruguay.

[monica@embrion2.com](mailto:monica@embrion2.com)

4:: Leymoní, J. (2010): "Nativos e inmigrantes digitales: ¿cómo aprendemos y enseñamos?", en *dixit*, n.º. 12. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay, p. 14.

5::

Zambrano, W. y Mejía V. (2010): Creación, implementación y validación de un modelo de aprendizaje virtual para la educación superior en tecnologías web 2.0., en *Revista Signo y Pensamiento*, vol. XXIX, Universidad Javeriana de Bogotá, p. 288-303. El artículo está basado en la tesina doctoral titulada *Impacto de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en la Educación Superior*. Fue presentada en 2008 como estudios avanzados del doctorado en la Sociedad de la Información y del Conocimiento de Universidad Pontificia de Salamanca.

*menos exposición teórica*, lo cual se acentúa si los participantes son jóvenes profesionales. ¿La razón de este pedido? Los jóvenes se aburren.

### Las TIC y el aprendizaje universitario

El debate sobre las competencias se refuerza con la introducción de las TIC al ámbito universitario. Una de las competencias generales señalada por el Proyecto Tuning es desarrollar habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. Dentro de las producciones académicas se observa un importante discurso que apela a un cambio de paradigma de los docentes y que se pregunta sobre cómo prepararlos para este desafío. Se trata de un debate en el que se evidencia una fuerte presencia de educadores, con la participación de pocos profesionales de otras disciplinas que podrían colaborar positivamente, como es el caso de comunicadores, diseñadores, ingenieros, psicólogos, etc. Sería provechoso, además, aumentar y mejorar el análisis acerca de cómo gestionar tal cambio a nivel organizacional, entre otros temas.

El debate muchas veces se apoya en el supuesto que para desarrollar competencias para el mundo de hoy es requisito apoyarse en métodos y recursos didácticos distintos, por lo que los entornos de aprendizaje virtuales que son novedosos en el mundo académico constituirían una alternativa. Sin embargo, hay suficiente evidencia de que una persona con una tiza y un pizarrón puede ser un docente del siglo XXI, así como también puede serlo un docente que utiliza los distintos recursos que tiene una plataforma virtual. Detrás de este debate, la pregunta que importa es: ¿cómo lograr movilizar saberes en los estudiantes universitarios?

Perrenoud (2011) nos ayuda en la búsqueda de posibles caminos recordando que “el 'transfert' de conoci-

mientos no es automático, se adquiere por el ejercicio y una práctica reflexiva, en situaciones que propician la ocasión de movilizar los saberes, de extrapolarlos, de cruzarlos, de combinarlos, de construir una estrategia original a partir de recursos que no la contienen y que no la dictan”.

De acuerdo con una investigación realizada por William Zambrano y Víctor Hugo Mejía (2010), sobre el impacto de las TIC en la educación superior en distintas universidades del mundo,<sup>5</sup> los ambientes de aprendizaje virtual que demuestran una metodología de trabajo distinta a la tradicional se apoyan en modelos educativos de aprendizaje colaborativo, fundamentado en el aprendizaje social de Vygotski y asociado a la teoría social constructivista. En esta concepción, cada estudiante es responsable de su proceso de aprendizaje, debe buscar información e interactuar con los contenidos de su curso, desarrollar un juicio crítico y tener la iniciativa de aprender continuamente lo que sea esencial para cumplir con las intenciones educativas. En la realización de actividades con los compañeros, los estudiantes construyen experiencias de aprendizaje que enriquecen los contenidos.

Los docentes que en estos espacios interactúan como mediadores o facilitadores tienen la oportunidad de aprovechar las habilidades digitales que los jóvenes han adquirido en su vida social para incorporarlas en sus programas, y utilizar aquello que valga la pena –no todo sirve–, desde un enfoque integral y no instrumental.

Las herramientas tecnológicas no son mediaciones per se. El uso de estas se conecta con aspectos pedagógicos y didácticos que configuran la manera en que se relacionan los demás elementos para el aprendizaje y la formación como: lo cognoscitivo, lo metacognoscitivo, los contenidos académicos de

Foto de Virginia Zabaleta:: (Paysandú, 1985) es licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Se dedica a la fotografía de manera independiente.

virginia.zabaleta@gmail.com



una asignatura y las actividades en donde la relación del tutor-estudiante y compañeros esta mediada por lo comunicativo.<sup>6</sup>

El aprendizaje colaborativo propone un modelo de redes, de comunicación distribuida, que deja atrás el modelo imperante de comunicación lineal docente-alumno. Una de las herramientas tecnológicas utilizadas es el foro electrónico, el cual permite la discusión entre diferentes personas sobre un tema particular. Participar en un foro de debate es utilizar un canal de transmisión escrito en una situación de comunicación muy próxima a la oral. Al tratarse de un debate, las personas participan en intercambios

orientados hacia el desarrollo de una actividad argumentativa específica. Según Vigotsky (1978) la interacción es uno de los componentes más importantes de cualquier experiencia de aprendizaje.

Así, a través de este medio los grupos pueden dialogar, comunicarse y entablar una comunicación de doble vía. El medio conecta a los grupos, los une a la distancia y permite el intercambio y la confrontación de ideas, así como la construcción conjunta de un nuevo mensaje común.

Es posible diferenciar, en una primera instancia, por lo menos dos tipos de competencias generales de índole

**6::** Landazábal, D. (2006): "Mediación en entornos virtuales de aprendizaje", disponible en [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106651\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106651_archivo.pdf), sf.

Zambrano W. y Mejía, V. (2010):  
Op. cit. p. 296.

8::  
Wiki (etimológicamente del hawaiano *wiki* que significa "rápido") es un sitio web cuyas páginas pueden ser creadas, editadas o borradas por múltiples voluntarios.

7:: comunicativa: una de carácter lingüístico y otra interactiva. A nivel lingüístico, los foros generan una gran cantidad de escritos pero, a diferencia de otras tecnologías –como la mensajería instantánea, SMS–, muchos de los participantes se preocupan por la calidad de los textos en términos del contenido, la redacción, la ortografía o la gramática.

El foro “deja en manos del estudiante la responsabilidad y posibilidad de planear, organizar y de estructurar una idea, un discurso o un argumento. Este tiempo de preparación se diferencia de la inmediatez del chat. El foro requiere de una permanente interacción con los compañeros y el tutor, lo que implica leer los aportes realizados por los otros participantes, analizarlos, comprenderlos y discutirlos” (Landazábal, 2006, p. 10)

En lo referido a la competencia comunicacional interactiva, para que la participación en un foro sea una experiencia fructífera en el ámbito del aprendizaje, se busca que el estudiante sea capaz de desarrollar *su voz*, es decir, que se desprenda del rol tradicional de receptor del conocimiento y se convierta en constructor de su propio discurso. Ese rol activo se define a través de su participación, donde comparte lo que conoce, busca soluciones, amplía la perspectiva sobre un tema y encuentra socios para nuevos desarrollos, entre otras posibilidades.

En este modelo educativo se concede una gran importancia a los trabajos colaborativos porque son, en definitiva, los que proporcionan a los alumnos una comprensión de los temas: estimulan el desarrollo de las competencias generales definidas para los profesionales universitarios, como por ejemplo la capacidad de abstracción, análisis, síntesis y aplicación de conocimientos en la práctica, así como la

capacidad de investigación y autoaprendizaje permanente a través de la búsqueda, procesamiento y análisis de información de fuentes diversas. En particular, fomentan el trabajo en equipo, generan cohesión entre los miembros del grupo porque les permiten comparar sus ideas con las de los demás, facilitan el trabajo en red y suelen resultar más motivadores.

Al realizar trabajos colaborativos los estudiantes desarrollan su razonamiento crítico, ya que tienen la oportunidad de intercambiar ideas, contrastarlas y argumentar, así como de hacerse responsables de su aprendizaje y también de los aprendizajes de los otros. Si recordamos la importancia de propiciar la práctica reflexiva, este enfoque puede ofrecer alternativas didácticas que colaboren a desarrollar competencias.

Un ejemplo de este tipo de trabajo se basa en la cadena leer-escribir-construir-publicar contenidos colaborativos. “El aprendiz detecta las fuentes de información de acuerdo con sus capacidades cognitivas –modelos mentales, visión sistémica, etc.–, las selecciona y evalúa mediante su pensamiento crítico, de acuerdo con los objetivos y criterios trazados por el docente en cada una de las temáticas”.<sup>7</sup> En este nivel, los estudiantes realmente aportan información al sistema creando nuevos contenidos, participando en espacios de discusión y aumentando la base de datos del conocimiento. Esto se puede desarrollar a través de *wikis*<sup>8</sup> u otros repositorios digitales.

La motivación, la emoción o la curiosidad de los estudiantes son claves en este tipo de espacios y deberían ser aspectos transversales a toda propuesta educativa. Pero, ¿cómo lograrlo? Primero, los docentes deberían emocionarse con este desafío y las organizaciones convocantes deberían favorecer

ambientes de trabajo estimulantes, revisar las rutinas defensivas –como por ejemplo los juicios negativos sobre la generación que está en la universidad– y abrirse a observar y escuchar a los estudiantes. Un ejemplo es el profesor Adrián Paenza<sup>9</sup> quien demostró que se puede aprender matemáticas de una manera diferente y mucho más divertida que la clásica.

Parece tan fácil de lograr, pero cuando los docentes empezamos a planificar los cursos, nos damos cuenta de que es tan difícil como caminar con las manos. Es por eso que se vuelve fundamental el apoyo, el respeto y el acompañamiento a los docentes durante este proceso.

El aprovechamiento que se pueda realizar con la incorporación de las TIC a modalidades presenciales, semipresenciales o virtuales dependerá de la cultura organizacional que se desee desarrollar. Desde la mirada de Argyris-Schön (1978), puede darse desde un enfoque de *circuito simple*, es decir, se detectan los errores de enseñanza que se quieren mitigar y se los corrige (por ejemplo, con formación docente). Si se busca que se desarrolle una nueva cultura, el abordaje debería ser de *circuito doble*, el cual conlleva un trabajo mayor que implica atender a las rutinas defensivas de la organización y a los procesos organizacionales, como la selección y evaluación docente, el desarrollo de carrera, el reconocimiento, o la recompensa, entre otros. En definitiva se trata de cuestionar y modificar la organización que subyace a las normas, políticas y objetivos.

### Bibliografía

Argyris, C. y Schön, D. (1978): *Aprendizaje organizacional: una teoría de la perspectiva de la acción*, la lectura. Massachusetts: Addison Wesley.

Damasio, A. (1996): *El error de Descartes. La razón de las emociones*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

Fainholc, B. (20 de abril de 2006): El cambio cultural de las nuevas formas digitales y la modificación de hábitos comunicacionales en la sociedad de la información y la cibercultura. Disponible en <http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/debate/el-cambio-cultural-de-las-nuevas-formas-digitales-y-la-modificacion-de-habitos-comunicacionales-en-la-sociedad-de-la-informacion-y-la-cibercultura.php>

Landazábal, D. (2006): Mediación en entornos virtuales de aprendizaje, conferencia del VIII Congreso Colombiano de Informática Educativa: Tecnologías de Información y Comunicación en educación y su incidencia en el desarrollo Social *Ponencia*, disponible en [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106651\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-106651_archivo.pdf)

Le Bofert, G. (1994): *De la competence. Essai sur un attracteur étrange*, París: Les Éditions d'organisation.

Leymonié, J. (2010): "Nativos e inmigrantes digitales: ¿cómo aprendemos y enseñamos?", en *dixit*, nº. 12. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay, p. 10-19.

Martín Barbero, J. (1999): "Retos culturales de la educación a la comunicación", en *Comunicación, educación y cultura. Relaciones, aproximaciones y nuevos retos*, Bogotá: Cátedra Unesco de Comunicación Social, Departamento de Comunicación, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana.

Perrenoud, P. (2007): *Diez nuevas competencias para enseñar*, Barcelona: Grao.

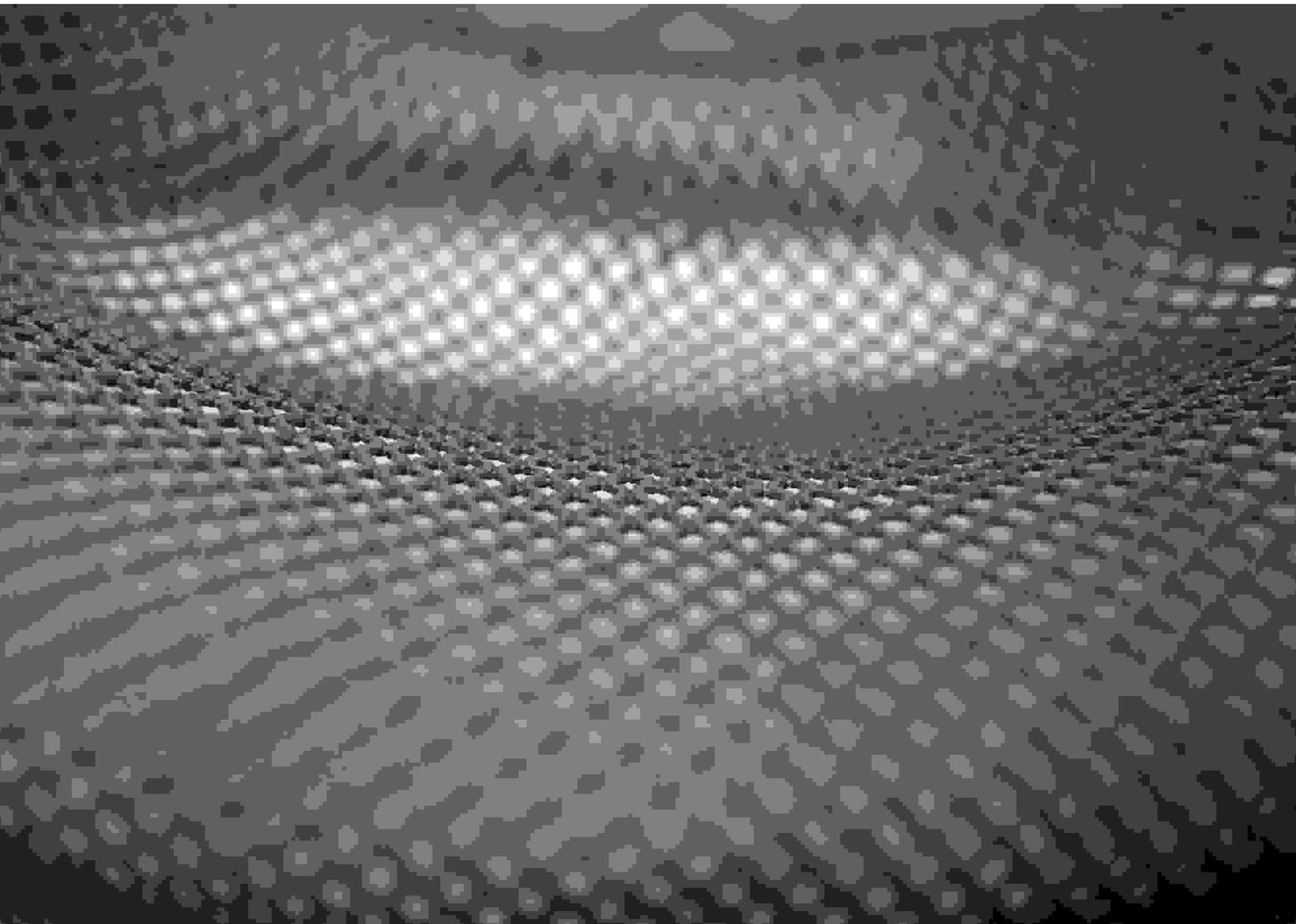
Perrenoud, P. (junio de 2008): Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?, en *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico, Formación centrada en competencias (II), disponible en [http://www.um.es/ead/Red\\_U/m2/perrenoud.pdf](http://www.um.es/ead/Red_U/m2/perrenoud.pdf)

Vygotski, L.S. (1978): *Mind in society: the development of higher psychological process*. Cambridge: Harvard University Press.

Zambrano, W. y Mejía V. (2010): Creación, implementación y validación de un modelo de aprendizaje virtual para la educación superior en tecnologías web 2.0, en *Revista Signo y Pensamiento*, vol. XXIX, Universidad Javeriana de Bogotá, p. 288-303. ■■

### 9::

Adrián Paenza es licenciado y doctor en Ciencias Matemáticas de la Universidad de Buenos Aires (UBA); profesor asociado regular en el Departamento de Matemática UBA; autor del libro *Matemáticas... ¿estás ahí?* que lleva diez ediciones desde 2005. Existen varios videos en YouTube para observar su manera creativa de acercarse a las matemáticas.



# Comunicación, *stakeholders* y las redes de confianza en las organizaciones

Por Carolina Aguerre  
Foto de Pablo Porciúncula

## RESUMEN

La confianza resulta un tema clave para las organizaciones contemporáneas, siempre insertas en un contexto de incertidumbre. Desde la perspectiva de la comunicación institucional resulta aún más importante por sus consecuencias sobre la imagen y la credibilidad, tanto interna como externa. Uno de los desafíos de la comunicación radica en la dificultad de las organizaciones para delimitar quiénes son sus partes interesadas o *stakeholders*.<sup>1</sup> Desde la perspectiva de redes, la autora de este artículo plantea que son los *stakeholders* y la red de relaciones de la organización quienes la configuran. La confianza surge entonces como elemento clave para analizar los lazos que conforman estas redes y su realidad organizacional.

Palabras clave: confianza, organizaciones, red de relaciones.

## ABSTRACT

*Trust is a key issue for contemporary organizations which are inserted in contexts of deep uncertainty. From an institutional communications perspective it is even more important for the consequences on its image and credibility, both internal and external. One of the challenges of communication lies in the difficulty of organizations to define who are their counterparts or stakeholders. From a network perspective, the author of this article states that it is stakeholders and its network of relationships which ends up defining the boundaries of an organization. Thus trust emerges as a key element to analyze the ties of these networks and their organizational reality.*

Key words: trust, organizations, relationship networks.

En el estudio de los diversos vínculos que teje una organización con su entorno y sus empleados, la confianza es un indicador clave para conocer la naturaleza de la relación, así como un horizonte prescriptivo de las estrategias de comunicación. Niklas Luhmann (1979) y Francis Fukuyama (1995) argumentan que el concepto de confianza es multidimensional, ya que opera incorporando las expectativas tanto en relación con las competencias del sujeto (su *saber hacer*), como con su capacidad de preocuparse, tomar conciencia y actuar (su *saber ser*). Para estos pensadores, la confianza es un conjunto de creencias y expectativas específicas que se combinan de diversas formas para representar la confianza global en alguien o en algo. Por ejemplo, se puede confiar en una persona u organización en términos de su intención moral, pero no en su capacidad de reportar objetivamente acerca de un evento, lo que implica que la confianza en esa persona u organización tiene límites.

En la medida en que ambas dimensiones –las competencias técnicas y las morales– se encuentran presentes y balanceadas, se genera una mayor confianza hacia esa persona o esa organización. Esta doble

dimensión de la confianza podría considerarse un principio rector para el establecimiento de estrategias de comunicación con los *stakeholders*, ya que las demandas de estos grupos hacia las organizaciones tienden a integrar elementos de la dimensión técnica y de la dimensión moral.

Este enfoque se fortalece si se le incorpora la perspectiva del análisis de las redes sociales para el sustento de la confianza, tanto en su dimensión técnica como moral, ya que son estas las que permiten articular el nivel individual y el nivel colectivo en una trama de relaciones y mensajes específicos, contingentes y situados que ejercen un control sobre las acciones e intenciones de los actores. El concepto de capital social (Coleman, 1985; Bourdieu, 1984), que se constituye por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones, más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo, también colabora para enmarcar la discusión en torno a la confianza organizacional. Cuanto más inserto esté en una red específica de relaciones, más altos serán los costos para aquel individuo u organización que decida romper o alejarse de algún pacto.

Carolina Aguerre::  
(Montevideo, 1975)  
es candidata a doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA), magister en Comunicación, Cultura y Sociedad por la Universidad de Londres (Goldsmiths College, University of London) y licenciada en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Actualmente es profesora en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires y profesora visitante de la Universidad Católica del Uruguay.  
aguerre@udesa.edu.ar

1::  
Se utiliza el término *stakeholders* del inglés para dar cuenta del concepto "partes interesadas".

2::  
Sociólogo y profesor de la  
Universidad de Stanford.

3::  
El *keiretsu* japonés es un  
modelo empresarial  
caracterizado por una coalición  
de empresas alrededor de  
intereses económicos.  
Estructuralmente, suele estar  
compuesto por un núcleo  
central integrado por una  
organización de gran poder  
económico, un banco y una  
organización de desarrollo de  
negocios. Alrededor, un  
conjunto de pequeñas  
organizaciones independientes  
entre sí, pero interdependientes  
con el núcleo central,  
comparten ciertas dimensiones,  
como acuerdos económicos.

### Redes organizacionales y fuentes de confianza

Walter Powell<sup>2</sup> (1996, 2005) es uno de los más influyentes investigadores en teorías de redes y el nuevo institucionalismo, y ha contribuido a nutrir el pensamiento reciente en teoría de las organizaciones. Este autor identifica cuatro tipos de redes colaborativas, cada una con fuentes únicas de confianza, a partir de las redes de colaboración que emergen en la empresa y alrededor de ella:

1. Redes vinculadas al lugar y a los lazos de consanguinidad, en las que el tiempo para la colaboración es largo. Por ejemplo, los contratistas y proveedores poseen diversos vínculos entre las firmas de la propia localidad o familia. Los aspectos políticos y sociales también promueven la colaboración productiva, particularmente con el amplio rango de servicios de apoyo, como es el caso de las escuelas técnicas, los institutos o los programas de capacitación, la banca o los programas de investigación especializados en la industria). Los casos paradigmáticos de los siglos XIX y XX fueron el norte de Italia y el sur de Alemania. Desde hace veinte años, Silicon Valley (EUA), emblema contemporáneo de las empresas más innovadoras en el sector informático, se apoya fundamentalmente en lazos asociados a la pertenencia al lugar.
2. Redes que se generan entre los miembros de una comunidad profesional. En campos donde el conocimiento se despliega rápidamente, las organizaciones deben acceder a redes para alcanzar estos saberes relevantes. El ejemplo más claro son las organizaciones de I+D (innovación y desarrollo). Para Powell (2005), el aspecto clave de estas redes son las fuentes institucionales de innovación, que

se han vuelto más diversas en los últimos tiempos en la medida en que las empresas no pueden aprender internamente todo lo que necesitan para seguir desarrollándose. En un contexto de incertidumbre tecnológica, los flujos de información entre estas redes técnicas producen certezas que promueven la confianza y legitiman el conocimiento y las destrezas en esa comunidad.

3. Redes vinculadas a una historia común y a las ventajas utilitarias provenientes de la membresía grupal. Este es el caso del grupo de negocios que funciona como una red de empresas que colabora regularmente en el tiempo, y el ejemplo típico es el del *keiretsu*<sup>3</sup> japonés. De acuerdo a Powell (1996), estos grupos combinan lazos relativamente igualitarios y horizontales, al mismo tiempo que relaciones más verticales. Una característica de este tipo de red es que quienes se encuentran afiliados adscriben sus identidades a un grupo corporativo. Estas redes proporcionan un marco para que emerja la confianza, a partir de una compleja mezcla de obligaciones, membresías, oportunidades y vigilancia.

4. Redes asociadas a las dependencias mutuas. Se trata de las alianzas estratégicas que carecen de toda “base natural” para la confianza, a diferencia de las anteriores que, ya sea por tradición, lugar geográfico, consanguinidad o destrezas profesionales, constituían una base sustentada en valores propios de sociedades tradicionales. El mecanismo aglutinador de estas redes evita los oportunismos con contratos, subcontratos y producción colaborativa. A partir de la experimentación con nuevas formas de organización, Powell plantea que las

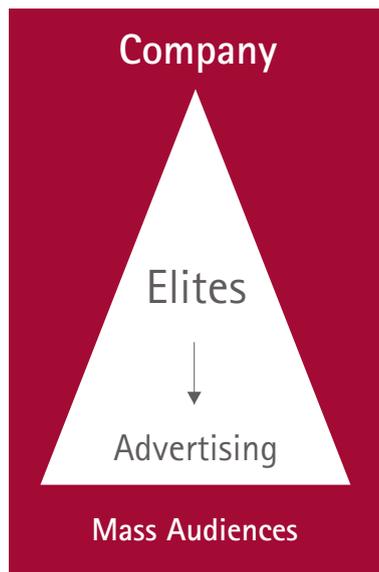


Figura 1: Modelo tradicional

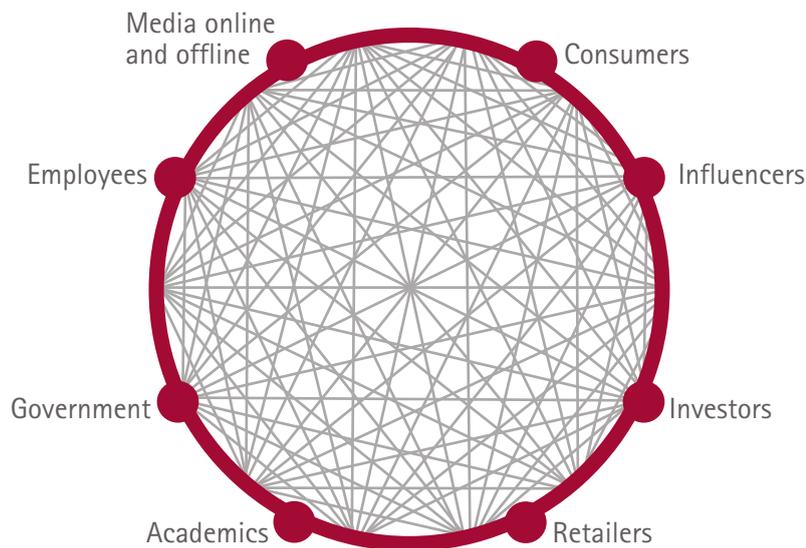


Figura 2: Nuevo paradigma

empresas comienzan a percatarse que sus identidades se alteran y toman formas no previstas. La confianza en estas organizaciones es un juego constante de tácticas y estrategias, donde las diferencias entre recursos y tamaños no siempre son ventajas, particularmente cuando la parte más pequeña tiene el conocimiento y es consciente de su poder para generar dependencias.

Desde este enfoque, donde la unidad de análisis central es la organización o grupo económico, se muestran las distintas configuraciones que asume la confianza. El contexto institucional y la reputación de las partes constituyen la base para anticipar el cumplimiento de los compromisos asumidos. De esta forma, una red más densa, que involucre a más individuos y a más organizaciones, se vuelve aún más central para fomentar la confianza. La comunicación organizacional adquiere así un protagonismo clave a la hora de densificar estas redes, a partir de la intensi-

ficación de los intercambios, la jerarquización de la información, la conexión de los nodos antes periféricos y el reconocimiento de partes interesadas que no eran consideradas como tales en la organización.

### La comunicación de, entre y hacia las organizaciones

La legitimidad de una empresa como institución, su 'licencia para operar' en la sociedad, depende no solo de su propio éxito en la creación de riqueza, sino también de su habilidad para acercar las expectativas de las diversas 'partes interesadas' que contribuyen a su existencia y a su éxito. Estas contrapartes y sus inclinaciones son los 'stakeholders' de una corporación –los proveedores, los clientes, los socios y los actores sociales y políticos. En consecuencia, la corporación debe ser vista como una institución comprometida con la movilización de recursos para generar riqueza y beneficios a todas sus contrapartes. Post, Preston, Sachs (1991: 13); traducción de Carolina Aguerre.

Fuente de la figura: Edelman: Conferencia Grunig, Universidad de Maryland, 2008 [http://www.edelman.com/speak\\_up/blog/UMD\\_presentation/UMD\\_files/frame.htm](http://www.edelman.com/speak_up/blog/UMD_presentation/UMD_files/frame.htm)

Un aspecto esencial de las organizaciones contemporáneas es la dilución de sus límites tradicionales. Ni las normas legales, ni ocupar una posición de liderazgo en el mercado, ni la propia definición que una organización hace de sí misma alcanzan para definir su ámbito de competencias y el rango preciso de su contexto. En la medida en que es una combinación de todo esto, sumado a la red de relaciones que teje con sus clientes, proveedores, ciudadanos, sindicatos, gobierno, sociedad civil, prensa –todos ellos insertos en un ecosistema de medios digitales–, cobra vigencia la visión relacional de la comunicación. Desde esta perspectiva, son las relaciones de la organización y sus vinculaciones con sus *stakeholders* los que la terminan configurando, ya sea desde los vínculos más cercanos al modelo de negocios y/o a la misión de esa organización, como también desde aquellos vínculos que pueden parecer poco relevantes y periféricos pero que, ante un hecho específico como una crisis, emergen de la latencia y se transforman en actores clave.

La confianza en una organización se construye desde una trama de relaciones, donde el desafío no solo implica el reconocimiento de los lazos y nodos que componen esa red, sino también una atenta diferenciación entre las acciones comunicativas orientadas a las acciones y a las intenciones.

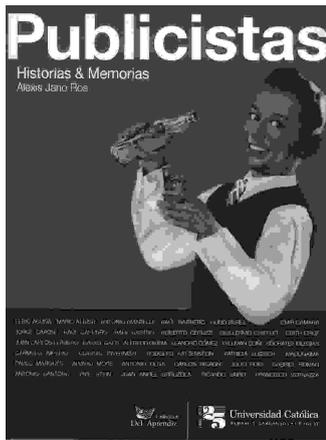
El modelo de la comunicación lineal que descendía de la empresa a sus audiencias se ha vuelto más complejo en sus dimensiones. En la figura 2, la red no solo

permite visualizar un panorama más real de los flujos e intercambios informativos, sino también reconocer esta diversidad de partes interesadas que se encuentran en el campo de la práctica de la organización. Ante este escenario, la confianza no se puede concebir desde la comunicación como la construcción de un mensaje poderoso, sino más bien desde una conciencia de quiénes componen a la organización, teniendo en cuenta estas redes de vínculos.

A partir de la categorización de Powell, estas bases para la confianza en una organización, en los albores del siglo XXI, encuentran más puntos de sustento en las dimensiones tradicionales de todo grupo social –como lugar geográfico, lazos de familia o vínculos profesionales– que en las reglas propias del mercado.

#### **Bibliografía**

- Fukuyama, F. (1995): *Trust*, Basic Books, Nueva York.
- Luhmann, N. (1979): "Trust: a mechanism for the reduction of social complexity" en Luhmann, N. (Ed.), *Trust and Power*, Wiley, Nueva York.
- Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, vol. 45, p. 6-28.
- Powell, W. (1996): "Trust based forms of governance" en Kramer, R. (Ed.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Powell, W. (2005): "Networks and Economic Life" en Smith-Doerr (Ed.): *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press. ■■



# Los mad men uruguayos

Por Alejandra Bretón

Título:: *Publicistas. Historias y memorias*

Autor:: Alexis Jano Ros

Editorial:: Colección Del Aprendiz, Universidad Católica del Uruguay

Año:: 2010

*Publicistas. Historias y memorias* es la segunda obra de Alexis Jano Ros sobre la historia de la publicidad uruguaya. Veinte años después de *Historias de la publicidad*, el autor reedita parte de los testimonios de los pioneros, para iniciar un recorrido por pasado, presente y futuro de la disciplina, a través de entrevistas contextualizadas con campañas de distintas épocas.

Desde los primeros *corredores de avisos* hasta las actuales agencias de publicidad, pasando por la irrupción de la televisión y los medios digitales, la profesionalización de los publicistas y de los anunciantes, así como los cambios en los hábitos del consumidor, se hilvanan los testimonios de los treinta entrevistados, clasificados en precursores, transgresores y vocacionales.

La hipótesis de trabajo de Jano es que la publicidad refleja la sociedad de su tiempo, por lo cual posee un valor patrimonial, y el cometido del trabajo de investigación es reunir y preservar ese activo cultural. “A los publicitarios nos cuesta reconocernos como una parte importante de la cultura”, señala Claudio Invernizzi, quien agrega: “somos parte de la cotidianeidad, ya no de los consumidores, sino de los ciudadanos. Reconocernos nos ayuda a tomar la responsabilidad. Generamos espacios comunes de reconocimiento para los uruguayos. Será mejor o peor. Pero no se puede discutir como un hecho cultural”.

Patricia Lussich desarrolla también este tema: “estoy convencida de que si hoy desapareciéramos todos, y quedarán avisos publicitarios guardados, otros que vinieran mucho tiempo después podrían interpretar y descifrar cómo vivíamos en nuestro tiempo (...) Los

publicitarios tenemos una gran caja de resonancia en nuestras manos. Nuestro rol es el de amplificar pero no el de imponer. Nunca vamos a imponer modelos o valores vigentes en la sociedad, pero sí los reflejamos en tiempo real”.

Salvando las distancias de escala, glamour y ficción que separan a estos uruguayos de los *Mad Men* neoyorquinos, hay algo que se evidencia en la serie y en el libro: desde su origen y durante muchos años la publicidad ha sido una actividad liderada por una élite masculina, quizás machista, aunque no sean sinónimos. Así, en el libro los testimonios femeninos son escasos: Edith Cruz y Patricia Lussich son las únicas mujeres entrevistadas. Aunque tangencialmente hay referencias a otras publicistas y compañeras de publicitarios, como María José West, Laura Blois, Mariana Píriz, a instancias de Alfredo Giuria, Claudio Invernizzi y Álvaro Moré. Esto va en sentido contrario de lo que indica el estudio *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya*, que anualmente presenta la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad. En los últimos años, la publicidad “se ha convertido un sector relativamente más intensivo en empleo femenino que el conjunto del sector privado y que el sector de servicios empresariales”. Seguramente, este porcentaje esconde algunas presencias femeninas que valga la pena destacar por su participación desde el ámbito estratégico, comercial y creativo.

De lectura amena, esta obra se preocupa por inmortalizar parte de la historia de una industria caracterizada por lo efímero. A su vez, es un punto de partida para continuar investigando y reflexionando en torno a la profesión publicitaria. ■■

**Alejandra Bretón::** (Montevideo, 1973) es magister en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad de Montevideo. Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay, donde dirige el Departamento de Publicidad de la Licenciatura en Comunicación Social y es docente de la carrera. Ocupó cargos de responsabilidad en departamentos de Marketing en empresas multinacionales. Es consultora en marketing y comunicación y Directora de Freevertising®.

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

**1::** *Mad men* es el título de una serie que emite HBO, que retrata la industria publicitaria de los años sesenta en Estados Unidos. Alude a los ejecutivos publicitarios, por su tipo de trabajo y por la abreviatura de la avenida Madison, donde se concentraban las principales agencias de publicidad.

**2::** Jano Ros, A.: Op. cit., p. 183.

**3::** Jano Ros, A.: Op. cit., p. 188.

**4::** La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Informe 2009. Resumen Ejecutivo. [www.audap.com.uy](http://www.audap.com.uy)

Natalia Jinchuk y Mónica Zanicchi

## La moda como expresión y profesión

Por Betina Gersberg  
Foto de Pablo Porciúncula

Sus atuendos suelen captar la atención, sea por los tonos, las formas o por algún detalle particular. Apasionadas por las prendas de vestir, el diseño y las tendencias de moda, Natalia Jinchuk y Mónica Zanicchi son dos almas *fashionistas*, a quienes el mundo digital les permitió comenzar una carrera profesional en un área hasta entonces no explotada en nuestro país: la comunicación de moda. Hoy viven un interesante proceso de definición de su empresa de comunicación, Estudio Couture.

*Their attire usually draws attention, whether by the tones, shapes or for some other particular detail. Passionate about clothing, design and fashion trends, Natalia Jinchuk and Monica Zanicchi are two fashionista souls to whom the digital world allowed them to start a professional career in an area that was previously unexploited in our country: fashion communication. Today they are going through the interesting process of defining their communication company: Estudio Couture.*

Se conocieron en Montevideo en 2007, cuando “empezó a haber una movida más importante de diseño en Uruguay, de ferias, desfiles, eventos de diseño y moda”, cuenta Natalia Jinchuk; “nos cruzábamos en esos ámbitos y Mónica siempre me decía que teníamos que trabajar juntas”. Ese mismo año Mónica Zanicchi ganó la primera edición de Lúmina, el concurso de diseño de indumentaria que organiza Punta Carretas Shopping, y Natalia reseñó la colección ganadora en un suplemento del diario *El Observador*. Poco tiempo después comenzaron a concretar la idea de trabajar en equipo, cuando Natalia ingresó como coeditora de *BlogCouture*, el primer blog de moda de Uruguay, fundado por Mónica unos meses antes.

### De un blog a una empresa de comunicación

*BlogCouture* nació para aprovechar un espacio que no desarrollaban los medios tradicionales. La idea fue generar “un medio de comunicación sobre moda profundo y accesible”, señala Mónica Zanicchi, para que los diseñadores pudieran “compartir sus colecciones, sus experiencias creativas o sus intereses”; un medio que generara información inspiradora de la creación, que promocionara el talento uruguayo y ayudara a que la moda uruguaya viajara al mundo. Mónica agrega que una característica del blog es “el concepto de documentar: si pasó algo increíble, tiene que estar en el blog. Y si está ahí, tiene valor en el tiempo”.



Al principio el blog difundía notas estrictamente de moda y era leído por un círculo cerrado de adeptos al tema. Poco a poco, la incorporación de más colaboradores permitió ampliar los contenidos y aumentar la cantidad y variedad de lectores; hoy el blog interesa a diseñadores, comunicadores y empresas. “Lo raro de los blogs es que duren en el tiempo. Siempre está el impulso de empezarlos, pero al ser independientes, no contar con una infraestructura y depender demasiado del trabajo personal, se van dejando de lado”, explica Natalia. “Cuando nos dimos cuenta que *BlogCouture* tenía sus seguidores y que era relevante para la escena de la moda y el diseño, nos decidimos a profesionalizarlo y comercializarlo”.

Así comenzó una nueva etapa de profesionalización en la que la dupla se presentó al programa de emprendedurismo Carpe.<sup>1</sup> “Nos presentamos, quedamos seleccionadas a fines de 2009 y en marzo de 2010 empezamos una capacitación y realizamos un plan de negocios con un tutor”, detallan. “En todo ese proceso nos dimos cuenta que, si bien la idea era rentable, se trataba de un negocio que tenía un techo. Entonces surgió la pregunta: ¿por qué no hacer lo mismo que hacíamos con *BlogCouture* para otras empresas?”, cuenta Natalia. “Es una tendencia en comunicación que las empresas generen sus propias plataformas de comunicación y dejan de depender de otros medios de

**1::** El Programa Creación, Asistencia técnica y Redes para la Profesionalización Empresarial, CARPE, de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, ANII, busca “promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas sostenibles y rentables, trabajando con los emprendedores para que estos puedan transformar sus ideas en empresas”. Más información en <http://www.anii.org.uy/web/node/89>

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  
Comunicaciones 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.  
bgersberg@ucu.edu.uy

---

comunicación para llegar a su público. Se asocian a los medios tradicionales, pero a su vez generan sus propios contenidos y de esta manera llenan la marca de cosas interesantes que atraen al consumidor. Nosotras vimos esa oportunidad y nuestro primer cliente, Zíngara, se nos acercó sin saber que estábamos pensando en esto”, comparte Natalia. Así se inició Estudio Couture como una empresa de comunicación especializada en clientes del mundo de la moda y el diseño. Luego vendrían otros clientes importantes como Hermés, Unilever, MoWeek, Bellmur, entre otros.

“En Brasil, por ejemplo, una marca seria no puede no tener una asesoría de prensa o una agencia de comunicación porque no llega a nada. Estamos intentando lograr eso con las marcas locales: que la prensa sepa que esta agencia centraliza toda la información de determinado cliente; es hacer relaciones públicas en el sentido mundial del término, ser el vocero oficial de tu cliente y manejar toda la información con los medios”. Además de esta dimensión de trabajo, Estudio Couture también busca desarrollar la generación de contenidos creativos para sus clientes, para acercarlos al mundo de la moda y el diseño.

Cuando Estudio Couture quedó seleccionado en la incubadora de empresas del LATU,<sup>2</sup> las socias dieron un paso definitivo de crecimiento: “es una experiencia súper interesante porque te ayuda a ahorrar un montón de pasos que podrían ser fallidos, y a pensar en un negocio a mediana o gran escala”, reflexionan.

### Comunicar la moda

Si bien su formación universitaria y experiencias laborales fueron distintas, ambas se definen como comunicadoras de moda y entienden esta área como una rama más específica dentro de la comunicación. “Hoy por hoy somos comunicadoras de moda y diseño; eso es lo que mejor hacemos”, afirma Mónica Zanocchi, aunque no sea una profesión que se escuche diariamente. “Mi abuela hace poco me sentó, agarró un lápiz y un papel y me dijo: ‘Voy a anotar todo lo que vos hacés porque mis amigos me preguntan y yo no sé qué contestarles’, recuerda

entre risas Natalia Jinchuk. “Y es un poco así, ¿no? Te das cuenta que estás ante una nueva profesión cuando te lleva más de cinco minutos explicar qué es lo que hacés”. Sin embargo, para Natalia está clara la definición de comunicador de moda: “es alguien que toma elementos vestimentarios, los códigos y las propuestas de las marcas y los diseñadores y los articula para comunicar a otros”.

Mientras el componente visual en la moda genera un gran impacto, Natalia afirma que en comunicación de moda el lenguaje, tanto verbal como escrito, es esencial. Un comunicador de moda “debe conocer perfectamente el lenguaje de la moda para poder hablar de igual a igual. Si vas a hablarle a alguien de moda y utilizás términos que evidencian que no estás en ese mundo, quedás descalificado ante los ojos de ese lector”. Como comunicadoras, “nos especializamos en tener muy claro ese lenguaje, el público de la moda y el diseño, cómo se les tiene que hablar y cómo no se les tiene que hablar para tener credibilidad como marca. Conocer el lenguaje es fundamental”, concluye Natalia.

Entre otras habilidades, las socias coinciden en que un buen comunicador de moda debe, en primer lugar, ser un apasionado por la moda, estar permanentemente actualizado respecto a las formas en que se comunica en otros lugares del mundo y comprenderla como una expresión cultural, “porque la ropa tiene la función de cubrir el cuerpo y la moda va mucho más allá de eso: es una forma de expresión. A través de la indumentaria y los accesorios, comunicamos mucho sobre quiénes somos y quiénes queremos ser”.

### La moda y los nuevos medios de comunicación

Las redes sociales y los blogs aportaron un cambio sustancial en la forma que las empresas pueden vincularse con sus clientes. Como explica Mónica Zanocchi, “la conversión, la inmediatez y el trato personalizado posibilitan un vínculo amigable con los clientes, que va generando una relación más profunda; el acercamiento a la marca pasa por ahí”. Como profesionales están convencidas de que “no para todas, pero si para muchas

<sup>2</sup> Ingenio es la incubadora de empresas del LATU, que brinda apoyo a emprendimientos innovadores, acelerando su proceso de desarrollo.  
<http://latu21.latu.org.uy/ingenio/index.php/que-es-ingenio/que-es-ingenio.html>

marcas”, la forma acertada de acercarse a sus clientes es a través de una propuesta creativa, que invite a participar y a dialogar: “el cliente se fideliza a través del diálogo, porque hay instancias de interacción entre la marca y él”.

En el ámbito *online* hay ciertas reglas a tener en cuenta, como “definir el tono de la conversación y mantenerlo, responder rápidamente los comentarios de los usuarios y tenerles respeto, por ejemplo, no etiquetarlos de manera invasiva.<sup>3</sup> Pueden parecer cosas obvias, pero como en la vida misma ves de todo”, comenta Mónica riendo. “Cada cosa que decimos debe estar perfectamente estudiada, para que sea la forma adecuada de comunicarse con ese público; cuidamos mucho todo el contenido”, explica Natalia.

“Abrir esta instancia de participación y diálogo *online* entre las marcas y sus públicos implica cierto grado de exposición que tiene sus riesgos. Debe incluir en su planificación la pregunta ‘¿dónde podrían salir mal las cosas?’; hay que estar atento a eso”, afirma Mónica. “Cuando alguien hace una mención negativa hacia la marca o la actividad, hay que aprender a salir adelante”. Y, para lograrlo, ambas enfatizan la importancia de responder de manera inmediata y personalizada a cada persona que consulta “ser cordial, elegante, agradecido y diplomático; se trata de llevar un poco el *leitmotiv* de la vida a la empresa y especialmente al medio, y, claro, que eso se refleje en la comunicación”, concluye Mónica.

### Desafíos por venir

“En Uruguay la moda está de moda desde hace varios años. Muchas marcas de consumo masivo, desde un banco hasta una bebida, se quieren asociar con el público de la moda. Eso es muy favorable para nuestro negocio porque justamente lo que hacemos es acercar a esas marcas el público de la moda”, explica Natalia. En la actualidad se evidencian “cambios en las pautas de consumo: la gente se está animando a comprar cosas que duran solamente una temporada y, por otro lado, existe una democratización de la moda”. Sin embargo,

“si bien comienzan a leerse algunos artículos o se ven reportajes del tema, aún la moda no es un hecho relevante para la prensa tradicional”, explica Natalia, quien supone que esta resistencia esté vinculada a la “creencia cultural de la moda como algo frívolo que, lamentablemente, existe”.

Como asesoras de prensa, tienen mucho trabajo por hacer en este sentido. “Creo que a la moda se le tiene que dar el lugar que se merece porque, en primer lugar, responde a una industria que mueve talentos, creatividad y dinero”, defiende Natalia. “Desde el lugar de comunicador de modas, el desafío está en mostrar la importancia de los hechos que están sucediendo, tratarlos con respeto y con un lenguaje digerible fácilmente, que haga entender a la gente que eso tiene un lugar, para que después cada uno le dé el lugar que considere”.

En nuestro país, además, enfrentan las dificultades del emprendedurismo: “en Uruguay, ser emprendedor es súper difícil porque hay muchas trabas, el mercado es muy pequeño como para pensar en tener éxito inmediatamente, y hay mucha gente que queda en el camino. Nosotras estamos en ese proceso, intentando lograrlo; es bastante difícil pero nos interesa pensar en proyectarnos”. Aunque tienen claro que su empresa es “una agencia de comunicación dedicada a la consultoría, producción y comunicación de experiencias creativas para clientes del mundo de la moda y el diseño”, su modelo de negocio aún no está decidido: “Estamos en un momento de definiciones, buscando *dónde está el negocio*, lo cual no es fácil porque es un área nueva. El diseño y la moda, no solo en Uruguay sino en el mundo, están sentados sobre bases que no son firmes, porque todo es muy cambiante. Pensamos que una vez que estemos asentadas en Uruguay tenemos que concentrarnos en crecer fuera de fronteras, buscar socios estratégicos en distintos lados, con gente que esté haciendo cosas como nosotras. Nos encantaría contribuir al desarrollo y el diseño en Uruguay, pero no sabemos si ese va a ser nuestro negocio”, concluye Natalia. ■■

**Natalia Jinchuk::**  
(Montevideo, 1981)  
es licenciada en Comunicación Social, con énfasis en Comunicación Organizacional, por la Universidad Católica del Uruguay. Trabajó durante cuatro años en *El Observador*, primero como periodista social, luego cultural y fue editora de *Vayven*, una revista semanal que difundía la agenda cultural de la ciudad. Tiene una columna de moda en *Abrepalabra*, un programa de variedades de radio Océano FM.

**Mónica Zancocchi::**  
(Río de Janeiro, 1981)  
es licenciada en Marketing por la Universidad Florida International de Miami y técnica en Diseño de Indumentaria por la Escuela de Diseño de Pablo Giménez (Montevideo). Sus primeros pasos profesionales los dio en marketing en la reconocida Merce Cunningham Dance Company de Nueva York, y luego, radicada en Uruguay, trabajó en el área comercial de algunas tiendas y como diseñadora de tejido de punto.

**BlogCouture**  
[www.blogcouture.info](http://www.blogcouture.info)

**3::**  
La acción de *etiquetar* en algunas redes sociales, particularmente Facebook, consiste en colocar una etiqueta descriptiva de la persona en una imagen o fotografía.



# Código de barras

Por redacción de dixit  
Foto de Alberto Pigola

## El concepto

*Código de barras* es un programa radial que abre un canal de diálogo entre la sociedad civil y la realidad carcelaria. Una parte de los contenidos del programa se generan dentro de la cárcel La Tablada, a partir del trabajo en talleres con un grupo de internos; otros materiales son producidos por un equipo de jóvenes voluntarios –algunos estudiantes universitarios–, responsable de la edición. El programa en vivo es conducido por ex reclusos y voluntarios.

elección de la radio como medio privilegiado. “A nivel local hubo alguna experiencia de radio dentro de la cárcel, pero no que se emitiera en una radio comercial. En Texas (EEUU) existe una experiencia interesante que lleva muchos años en el aire; se trata de un programa dirigido a presos que es conducido por un ex preso”, cuenta Mercedes Clara y señala, además, que lo que diferencia a *Código de barras* es que es un proyecto colectivo que se dirige a la sociedad civil.

## El equipo

## El origen

El proyecto surgió de la Fundación Entre Todos, que tiene como uno de sus objetivos mejorar la calidad de vida de las personas privadas de libertad. A partir de una idea de Javier Galdona, sacerdote a cargo de la Pastoral Penitenciaria y de la mencionada fundación, y de las propias inquietudes de los presos, las comunicadoras Mercedes Clara y Carla Lima armaron un equipo base de trabajo. “Nos interesó el proyecto, nos entusiasmó la sola posibilidad del proceso”, relatan mientras van recordando cómo “de ahí en más todo fue una sorpresa: que tomaran con interés cada insumo que les llevábamos; que su mayor desvelo fuera conseguir formación en oficios para poder hacer algo al salir de la cárcel; que comenzaran a surgir poetas; que uno de ellos aprendiera a tocar la guitarra en la cárcel e hiciera muchas canciones, entre ellas la cortina actual del programa. Hoy los presos escriben proyectos con propuestas para su rehabilitación”.

Las comunicadoras Mercedes Clara y Carla Lima, con formación en psicología social y pedagogía respectivamente, son las responsables de animar, coordinar y articular los procesos. Trabajan con dos colegas que acompañan el proceso en la cárcel y junto a un equipo de apoyo, formado por cinco voluntarios jóvenes y algunos voluntarios ex presos. “Velamos por el protagonismo de los internos en la gestión del programa, así como por la formación, concretamos talleres con especialistas en distintas áreas que contribuyan a fortalecer los equipos”, explican.

## La metodología de trabajo

Para realizar el programa radial, el equipo se basa en el trabajo desarrollado en la cárcel. Por una parte, se coordinan cursos y talleres –como, por ejemplo, comunicación radial, literatura, expresión oral y narrativa– y, posteriormente, los internos realizan entrevistas y trabajos de aplicación. Para este acercamiento con los reclusos, recuerdan las coordinadoras que no tomaron “precauciones de lenguaje ni actitudi-

Ficha técnica  
Responsables del proyecto::  
Carla Lima (posgrado y licenciatura en Comunicación; posgrado en Pedagogía de los Medios) y Mercedes Clara (licenciatura en Comunicación y Psicología Social). Ambas gozaron de una beca del Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM) sobre especialización en Comunicación para el trabajo pastoral.  
Institución que enmarca el proyecto::  
Fundación Entre Todos.  
Fecha de inicio de los talleres::  
mayo de 2009.  
Fecha de comienzo de las emisiones radiales::  
primera temporada octubre-diciembre de 2010. Segunda temporada setiembre 2011-enero 2012.  
Emisión:  
Radio Oriental, 770 AM.  
Domingos de 21:30 a 22:30 hs.

Foto de apertura de Alberto Pigola:: (Montevideo, 1959) es profesor de fotografía en la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay y en la Escuela Universitaria Centro de Diseño. Es fotógrafo y realizador audiovisual. [afpigola@adinet.com.uy](mailto:afpigola@adinet.com.uy)

nales especiales. Fuimos advertidas sobre las palabras y la ropa que debíamos utilizar, pero no quisimos tomarlas en cuenta. Nos paramos sobre la idea de que somos iguales y que trabajamos entre adultos". En cuanto a las expectativas de los participantes, recuerdan que "al comienzo esperaban una postura más directiva, pero el trabajo realizado luego de estar trabajando desde 2009 permite ver los resultados en la participación y en cómo responde cada uno desde la autogestión".



### Integración de los talleres

Los insumos fundamentales del programa se obtienen del taller de comunicación radial, en el que participan alrededor de veinte internos, quienes realizan entrevistas al interior de La Tablada. Desde el inicio, las coordinadoras pidieron que la conformación de los talleres fuera heterogénea. "Solicitamos que pudieran acceder también personas que no se motivaban con el estudio porque consideramos que la comunicación y lo radial podrían ser motor para entusiasmarlos", relata Carla Lima. "Hoy sabemos que el trabajo en el taller de comunicación aporta a los maestros de primaria y secundaria de la cárcel, quienes expresan que los participantes del taller se motivan en la realización de otras tareas en el aula, mejoran la lectoescritura, la capacidad de trabajo en grupo y en la gestión de nuevas iniciativas y proyectos a la interna de la cárcel".



### Los contenidos

El principal material es la vida de los participantes. Los internos van seleccionando los temas y los preparan en informes, mesas redondas o entrevistas. Los contenidos son supervisados por las autoridades antes de la salida al aire: "en la Dirección Nacional de Cárceles se escucha todo antes de que se emita. Esto tiene consecuencias positivas a nivel individual y grupal", señalan las coordinadoras, y destacan que "siempre hemos trabajado con libertad y sabiendo que es un terreno donde hay que cuidar las formas, sin perder el arte de decir y contar la realidad".

"Desde la cárcel se piensa sobre la inseguridad ciudadana, el consumismo, la droga y las formas de restablecer una sociedad que se fragmenta. Poner en diálogo el tema de la fragmentación social, a partir de lo que viven y sienten las personas privadas de libertad, representa para los internos su posibilidad de estar en sociedad. El que escucha el programa se encuentra con personas que sueñan, que se inquietan, que buscan posibilidades y desarrollan capacidades; a través del programa quienes están en la cárcel ejercen el derecho de acceso a los medios de comunicación, y encuentran en estos oportunidades de humanización. Sostenemos que un espacio de comunicación con estas características es necesario para la democracia. Sin una mirada que integre la diversidad de perspectivas, seguiremos fragmentando la comprensión y las posibilidades de respuesta. Como afirma Paul Ricoeur, toda historia, aun la más estructural, está construida a partir de relatos", señalan las coordinadoras del proyecto.



### La sustentabilidad

El equipo de trabajo está compuesto íntegramente por voluntarios y el espacio radial es donado. Aun cuando existe un fuerte compromiso por parte de todos los actores del proyecto, las coordinadoras consideran que la principal dificultad es económica: "Todos los implicados tenemos la camiseta puesta y los ecos que recibimos del afuera son muy alentadores. Siempre que le hemos pedido una mano a alguien nos la ha dado, aun los profesionales con agenda llena se acercan a dar formación o ser entrevistados".



### Una experiencia para replicar

Carla y Mercedes consideran que *Código de barras* es un proyecto que podría replicarse en otros establecimientos carcelarios. "Sería lindo multiplicar la experiencia a otros centros de reclusión y crecer en ese sentido, pero es un proyecto que requiere muchas horas de dedicación porque son muchos los procesos a cuidar y, por ser todos voluntarios, los tiempos son limitados". Al pensar en replicar la experiencia,

señalan las coordinadoras, sería bueno integrar también a los guardias de la cárcel, en tanto “personas que sufren las vicisitudes del mundo de la prisión sin estar cumpliendo pena”.



### Los momentos del proceso

Luego de dos años de estar trabajando en el proyecto, las coordinadoras reflexionan sobre los procesos individuales y grupales que han observado: “Vemos cambios evidentes en los participantes. Los que comienzan tienden a decir que no tienen nada que aportar, que no tienen la formación como para preparar los temas y las entrevistas. Con el transcurso del taller, se van apropiando de sus experiencias de vida y valorizan el entorno y su valía. Los integrantes que hace más tiempo que participan, proponen proyectos, muchos de los cuales se logran concretar. Nos impresiona que en las soluciones todos estamos de acuerdo: los internos le han presentado propuestas al Comisionado Parlamentario, al director Nacional de Cárceles, a senadores y en todos hay consenso”.

Las coordinadoras constatan, además, otro rasgo fundamental: “La experiencia carcelaria puede ser una alternativa para el encuentro consigo mismo, pero el encuentro del encarcelado con la sociedad y los roles que puede asumir son materias pendientes. Y esto significa que el desarraigo que implica la privación de libertad puede reafirmar aquello que se busca evitar con la penalización”.



### Momentos de taller

Las coordinadoras recuerdan algunos relatos de los presos participantes del proyecto. “Los muchachos de la cárcel manifiestan que al principio no encontraban las palabras para expresarse 'Uno pasa los días con un grupo reducido de compañeros, usando un máximo de 200 palabras, de las que 199 no son ni lindo ni querido', relató un participante en un taller”, recuerda una de las coordinadoras. Uno de los participantes, “inquieto y sudoroso, en la primera etapa de su asistencia al taller contaba que hacía años que le había

perdido la pista a su abogado de oficio. No sabía bien por cuál de sus delitos estaba, ni mucho menos qué tiempo le faltaba para cumplir la pena. El taller le resultaba un lugar en el que los compañeros le iban explicando sus derechos y posibilidades. Se consiguió un nuevo abogado, comenzó a escribir compulsivamente con ritmo y cadencia odas a la Ciudad Vieja, a su madre y a su hijo desconocido. Con el pasar del tiempo se fue enterando que le quedaba muy poca pena por cumplir. Nunca le pudimos quitar de la cabeza la idea de que Mercedes y Carla habían apelado por él ante el juez para que todo tomara forma. El taller desencadenó cosas en su vida y él las atribuyó todas a 'las profes'. Pero nosotras solo vamos los lunes a la cárcel, dos horitas”.



### Escuchar y ser escuchado

“Se pueden generar procesos desde las personas excluidas, desde sus palabras, desde sus maneras de sentir y entender las realidades que viven. Se trata de escuchar esas voces silenciadas, a veces hasta por los mismos discursos salvadores”. La comunicación, en ese sentido, se renueva permanentemente: “Con la excusa de contarle a otros sobre nosotros, nos contamos a nosotros mismos quiénes somos y quiénes queremos ser”, señala una de las coordinadoras del proyecto, y confirma su compañera: “en la elaboración de discursos sobre la propia realidad se fortalece la autoestima y una nueva mirada más reflexiva sobre sí mismo. Como afirma Hanna Arendt, el relato no es un fin sino una forma de constitución de la identidad, tanto individual como colectiva. ¿Cómo conocer lo que no se comunica? Lamentablemente, en lo desconocido se proyectan fantasías y, a veces, el desconocido es el depósito de miedos. En las personas presas este problema se exagera. Como la identidad se construye socialmente, las narraciones son necesarias para ampliar los significados en la comunidad, en la cultura.”

La emisión de un programa de radio puede aportar a la comunidad nuevos marcos de referencia, que le permitan generar pensamiento y otras formas de incidir en la construcción de la realidad”.



# Una foto

Por Matilde Campodónico  
Foto de Pablo Porciúncula

Mamá me dice que encontró una foto. Era de octubre del 84. Papá y ella están sentados en un sillón. Mamá dice que ve la foto y recuerda exactamente lo que sentía esa tarde. Se mira y encuentra en ella la desprotección, el no saber. Papá mira y dice que en realidad él no recuerda esa sensación. Recuerda más bien haber comido mucho y haber tomado vino. Ambos reconstruyen a partir de la misma imagen historias completamente distintas. No son más que dos personas sentadas en un sillón. Eso es lo que veo yo.

No es una foto tan vieja pero ellos ya son bien distintos. Me gusta que sean distintos, aunque es evidente que a ellos no del todo. Sienten el peso del tiempo que pasó.

Me miro en el espejo. Yo también estoy distinta. Decididamente tengo otra cara y sé que voy a tener muchas más. Me gusta ser otra. Sería terrible tener la misma cara y ser otro. Todo debe corresponderse. No está mal envejecer. Lo que no me gusta es mal funcionar. Pero mi cara es solo muestra de que he vivido, con todo lo que eso implica.

Mamá se alegra de que no me moleste algo que en ella es casi una obsesión. Papá se ríe y es por un instante un hombre joven. Le digo que la risa lo hace joven, que no va a tener más remedio que estar contento. Me dice que es feliz. Ayer una señora le había preguntado qué tomaba para estar tan bien. “Mate –le contestó–, tomo mate”.

Todo parecía una charla sin ninguna importancia. Papá me trae a casa. Cuando le digo adiós en el auto me doy cuenta de que los dos sabemos que no fue una mañana cualquiera. Mientras me alejo lo veo, a través del vidrio, sonriendo.

Hace un rato que lloro. No es tristeza; es el tiempo que se detuvo un momento para que pudiera mirar. Me gusta lo que veo. Por eso lloro. ❖❖

Matilde Campodónico:: (Montevideo, 1969) descubrió la fotografía a los dieciséis años y desde entonces ha participado en distintos talleres y ha sido becada en varias oportunidades. Sus fotos se han exhibido en Utrecht, Ámsterdam, Buenos Aires y Montevideo. Actualmente trabaja para la agencia de noticias The Associated Press y colabora en la revista *Rolling Stone*, entre otras varias publicaciones relacionadas con la cultura. Sus fotografías forman parte de numerosos proyectos editoriales y discográficos.

contacto@matildecampodónico.com



# El muchacho de los mocasines

Por Inés Bortagaray  
Foto de Pablo Porciúncula

Caminamos bajo los árboles en un día helado de junio. Avanzamos en silencio y oímos el silbido del pasto humedecido por una garúa intermitente que cayó en la tarde. Miro sus mocasines negros, tan poco adecuados para andar en el monte. Unos zapatos conmovedoramente formales que él se ha puesto ignorando la espesura de estos sauces llorones, mataojos y arueras reverdecidos por la lluviecita cuando el invierno es aún temprano.

Las puntas delanteras están empapadas, y unas briznas se han pegado en el cuero sintético como pequeñas fibras imantadas. Un perro insiste en ladrar, a lo lejos. Las copas de los árboles se mecen. La luz está hecha de musgo. Huelo el frío que se eleva desde el barro y le sonrío.

El suelo ahora se quiebra en una pendiente resbaladiza. Hay que cruzar una cañada para seguir.

—Dicen que acá vive un yacaré —informo.

Él se adelanta. De una zancada atraviesa la hendidura y me extiende la mano para que yo también cruce. Lo miro y no sé si llorar o hacerme la desentendida. Me desentiendo y salto. Aterrizo con los ojos apretados. Bajo los párpados las lágrimas se me alborotan y se diluyen con éxito. Me acaricia el entrecejo con dos dedos. Me inclino sobre ellos, soy la hipnotizada. Me digo que seré toda un muchachito, abro los ojos, lo veo. El jopo le cae sobre la frente. No hay determinación, sino un aire resignado.

**Inés Bortagaray:**  
(Salto, 1975) es licenciada en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Actualmente trabaja como redactora, correctora y editora independiente. Publicó los libros *Ahora tendré que matarte* y *Prontos, listos ya* además de varios cuentos en antologías, revistas y blogs. Es coguionista de los largometrajes *Una novia errante* (Ana Katz, 2006), *La vida útil* (Federico Veiroj, 2010) y *Mujer conejo* (Verónica Chen, 2011).  
inesbortagaray@gmail.com

—Nunca te vi con él. No podría asegurar que no se tratara de un caso de zoantropía. Vos y el yacaré, la misma cosa.

Sonríe. Trepamos el cerro chato. Para no resbalarnos nos agarramos de los yuyos altos, como si fueran crines. Estamos embarrados. Un instante sin avanzar y ya los pies se nos pierden en la turba mojada. Ahora los tobillos. Somos personas mutiladas.

Él alza un pie, y luego otro. Lo imito. Pesan los pies cubiertos de barro. Nuestros pies nuevos, de personas primitivas y montaraces.

Le hablo de las películas con arenas movedizas. Le pregunto por qué ya no hay películas donde la gente se hunda lentamente en arenas movedizas, o sea emparedada por paredes movedizas, o se ahogue en habitaciones anegadas por el agua progresiva que brota del orificio del mal.

—¿Será porque se terminó la Guerra Fría? Con la Guerra Fría se fueron esos finales.

Pobres ojos tristes de los condenados a bajar sin pausa en las arenas. Todos tan irredentos.

Se eleva una manifestación de protesta, dolor o escándalo entre las ranas. El barullo se hace gresca. Croar. Croar. Croar. Sé que si apuro una palabra romperé el aire perfectamente frágil de la tarde. Él hunde las manos en los bolsillos de su montgomery y yo pienso en alcanzar su bolsillo izquierdo y guardar mi mano derecha ahí, junto a la suya, apretarle la palma áspera, retener los dedos encorvados con olor a tabaco, retenerlo conmigo, porque todos sabrán comprender, porque todos terminarán entendiendo. ■■

# Carlos Pazos

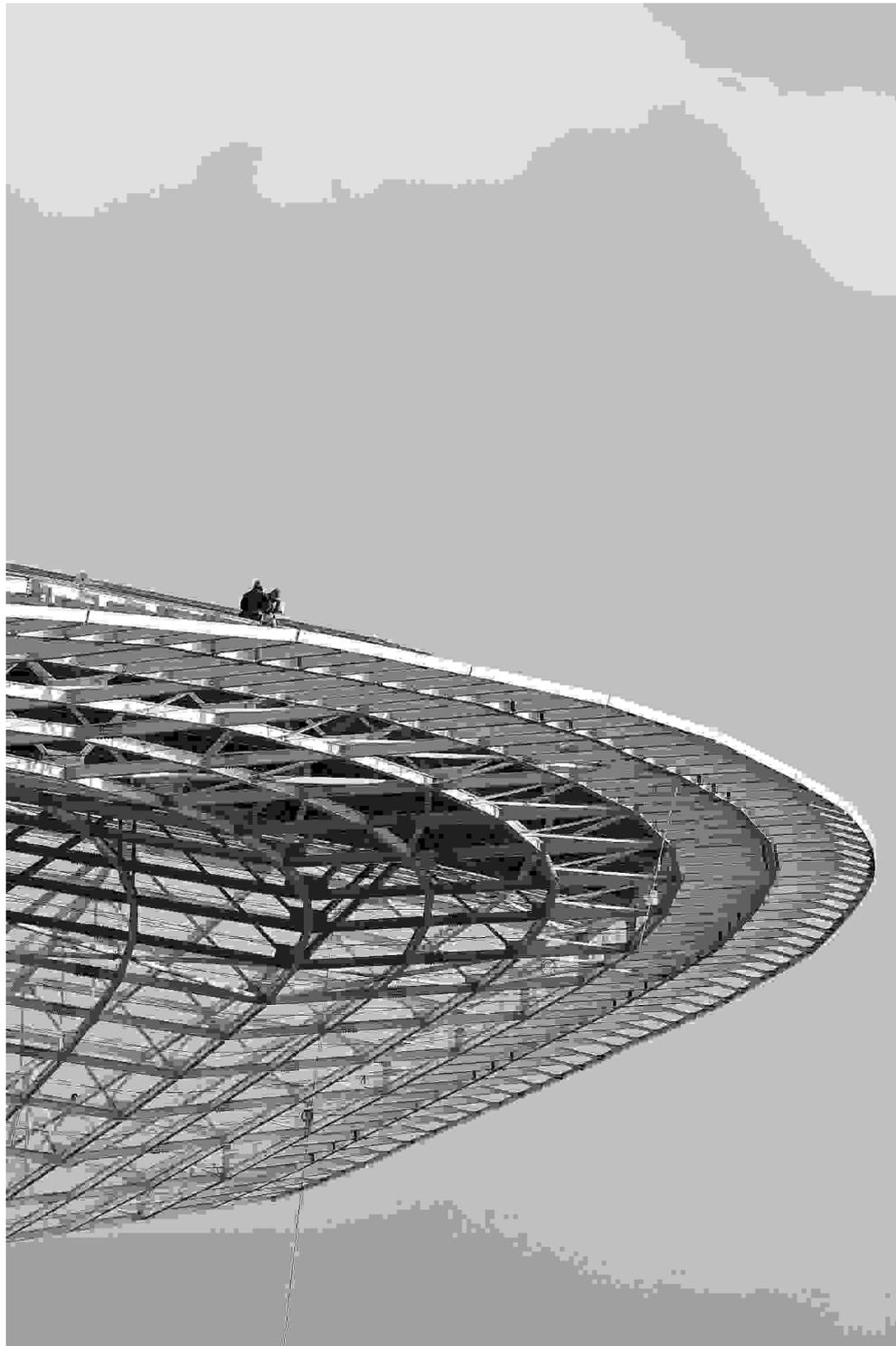
Carlos Chino Pazos (Montevideo, 1967) es fotógrafo; estudió arquitectura en la Universidad de la República y trabajó en dicha facultad como fotógrafo con el cargo de docente grado 2, donde realizó un proyecto de ampliación y renovación del archivo fotográfico del Servicio de Medios Audiovisuales con las obras arquitectónicas más destacadas de América, Europa y África. Trabajó en las revistas *El Arca*, *Posdata* y *Galería* de Uruguay, *Caras* de Uruguay y *Viagem e Turismo* de Brasil. Fue fotógrafo en otros medios de prensa uruguayos, como *La República*, *El País*, *Búsqueda*, *El Observador*, *Brecha*, así como en *La Nación* de Argentina y colaboró para las agencias DPA, Reuters y AFP. Participó en los libros *Arquitectos iberoamericanos del siglo XXI* (Varios autores, 2007) y *Paraíso ganadero. Paraguay tierra de oportunidades* (Estudio 3000, 2011). Ha realizado exposiciones individuales en la Fundación Atchugarry, el Museo Zorrilla, la casa BMW, la galería de arte Los Caracoles y el Discount Bank. En 2011 expuso en el Punta Carretas Shopping y en el Museo de Arte Precolombino e Indígena.

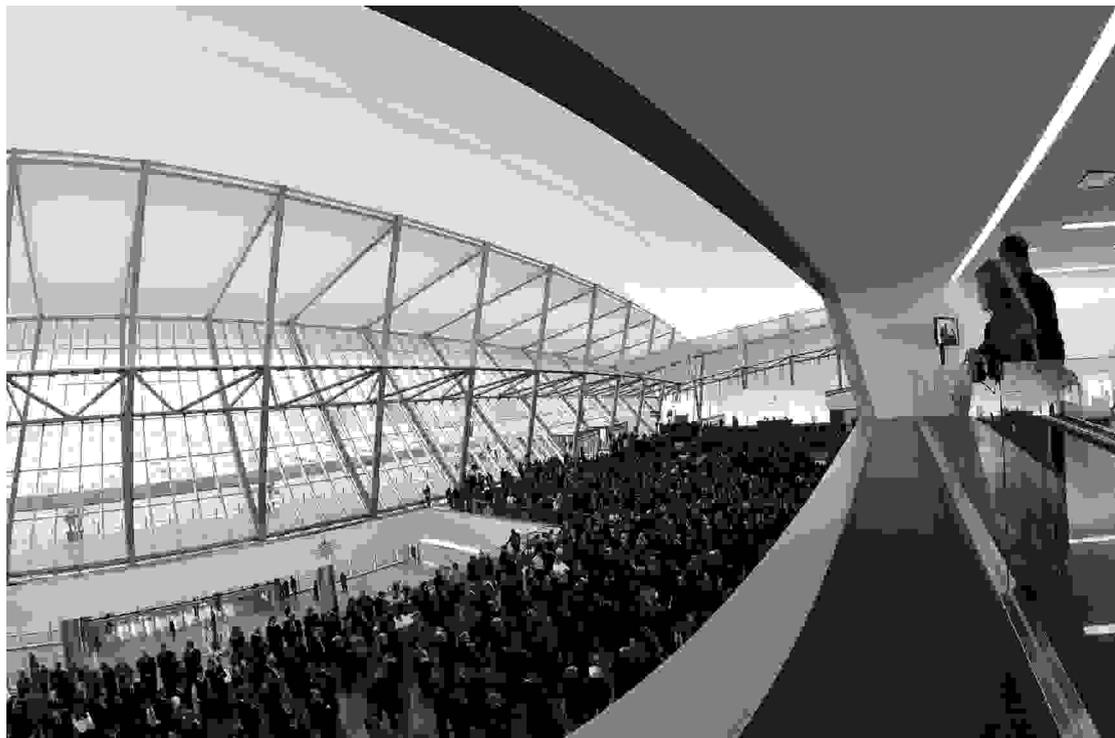
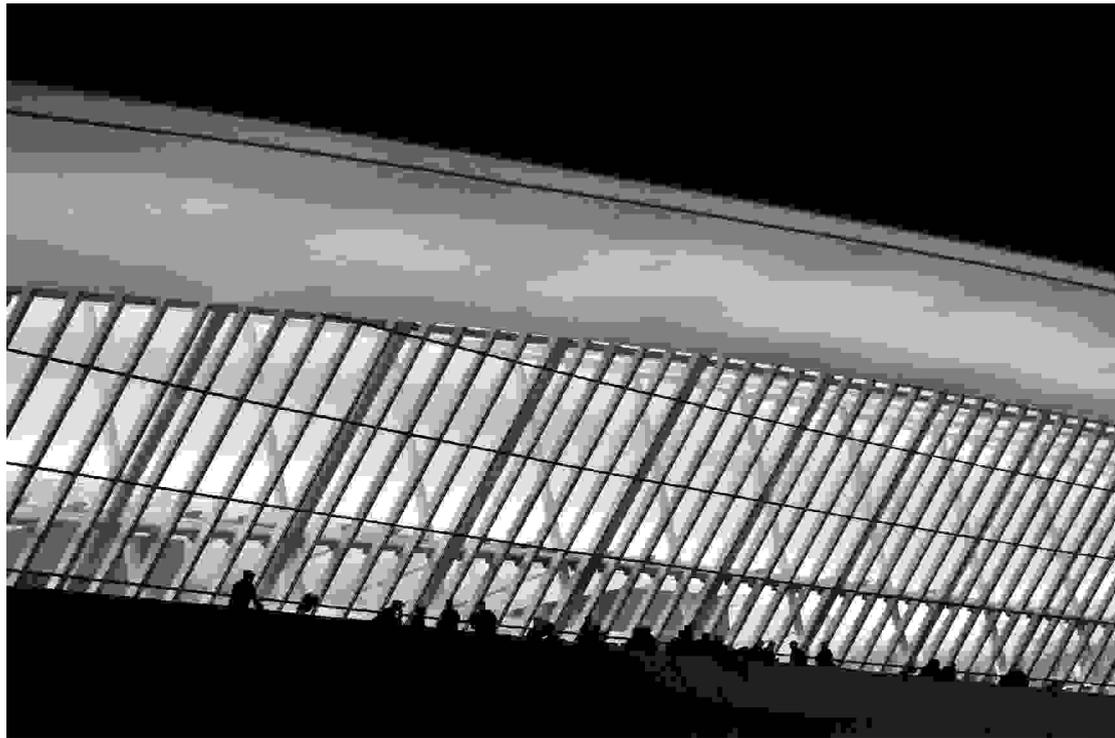
En esta selección para *dixit* el autor comparte algunas fotografías del edificio Nuevo Aeropuerto Internacional de Carrasco, que fueron tomadas para la revista *Galería*, entre 2008 y 2009, en el marco de un relevamiento de las obras y la inauguración.

*Carlos Chino Pazos (Montevideo, 1967) is a photographer; he studied architecture and was a photography professor for the architecture school at the Universidad de la República (Uruguay). There, he was in charge of expanding and renovating the photographic archive of Servicio de Medios Audiovisuales, containing the most outstanding architectural works in America, Europe and Africa. He worked for the Uruguayan magazines El Arca, Posdata and Galería, as well as in the Argentinean magazine Caras and Viagem e Turismo from Brasil. He was a photographer for other Uruguayan media such as La República, El País, Búsqueda, El Observador and Brecha. He also worked for the Argentinean journal La Nación and collaborated with the agencies DPA, Reuters and AFP. He participated in the books Arquitectos Iberoamericanos del Siglo XXI (Varios Autores: 2007) and Paraíso ganadero - Paraguay tierra de oportunidades (Estudio 3000: 2011). He has had solo exhibitions at the Fundación Atchugarry, Museo Zorrilla, BMW house, Los Caracoles gallery and at Discount Bank. In 2011, he exposed at the Punta Carretas Shopping and at the Museo de Arte Precolombino e Indígena.*

*In this selection for *dixit* the author shares some pictures of the new building for Carrasco International Airport, which were taken for *Galería* magazine between 2008 and 2009 during the construction survey and its inauguration.*









Cuando estudiaba arquitectura, comencé un curso de fotografía para tomar buenas imágenes en el viaje de egresados. Desde esa época me encanta componer líneas, formas, puntos, colores; y cuando el ser humano es parte de esa composición se transforma en un personaje anónimo hasta llegar a ser un punto dentro de la imagen.

Son fotos simples, directas, donde el sujeto de la oración está bien definido, ya sea por el lugar, el color o la luz.

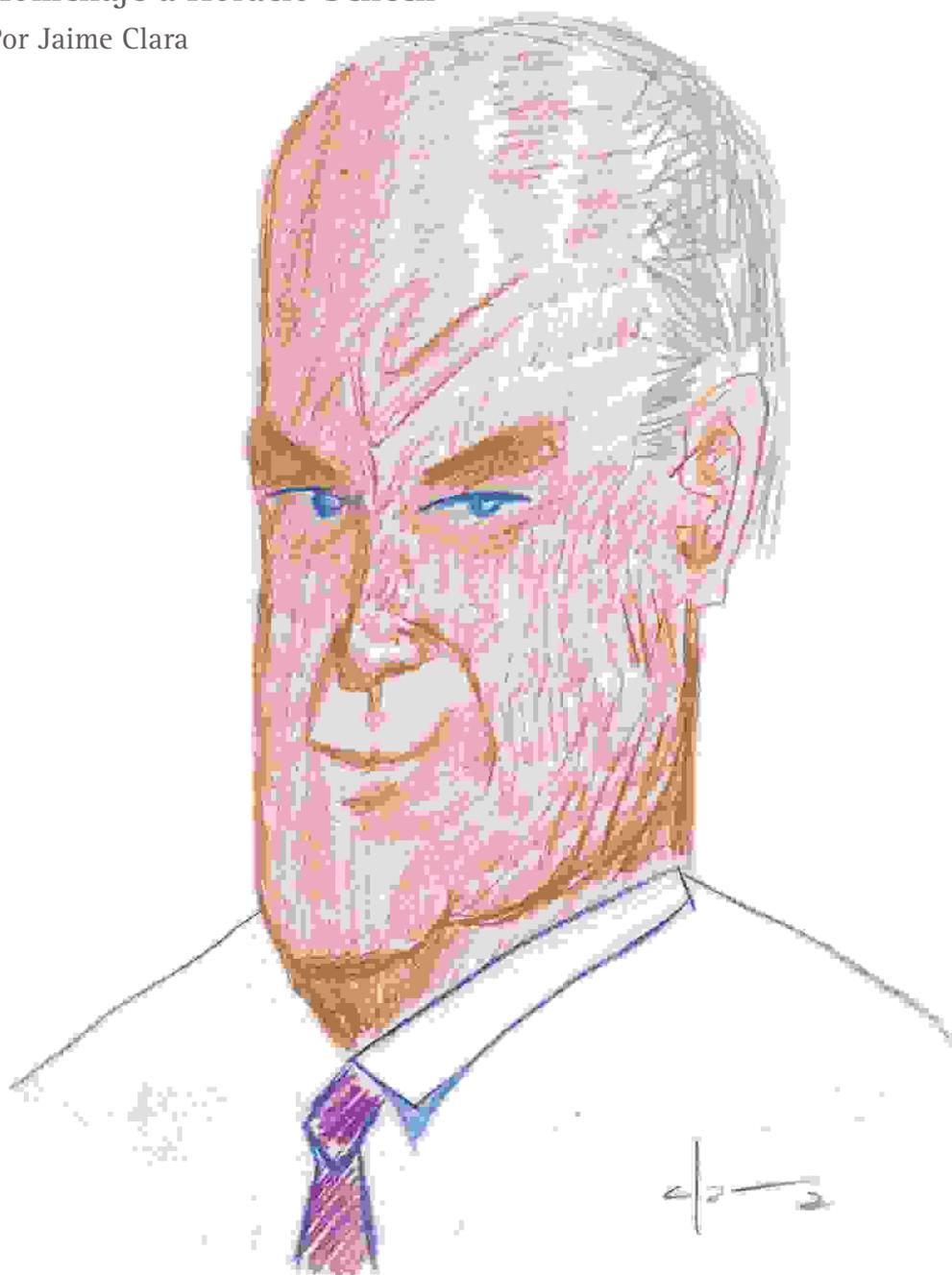
Al fotografiar una obra en construcción hay un orden parecido al caos, donde resulta difícil encontrar elementos claros de composición. Cuando la obra está terminada, aparecen los elementos sólidos que se pueden tomar como referencia. Durante la inauguración del nuevo aeropuerto quise tomar los mismos ángulos que había fotografiado durante el proceso, pero era otra cosa, porque aquellos elementos que habían sido referencias durante la obra desaparecieron. Las terminaciones los cubrieron. ■■

Carlos *Chino* Pazos  
chinopazos@hotmail.com

# Pioneros

Homenaje a Horacio Scheck

Por Jaime Clara



Horacio Scheck, *El Ingeniero*, (1928-2002) fue pionero de la televisión en el Uruguay. Durante cuarenta años fue administrador de Canal 12, con un estilo de trabajo exigente, humilde y de reconocimiento para los demás. Desde su rol de gerente general incidía en todas las áreas, demostrando un profundo conocimiento del quehacer televisivo. Es considerado un referente de la comunicación en nuestro país. ❖❖

#### Jaime Clara::

(San José, 1965) es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Es docente de Periodismo y Comunicación de la misma carrera. Conduce *Sábado Sarandí*, donde desarrolla el periodismo cultural y coconduce otros programas informativos en Radio Sarandí. Publica artículos sobre caricaturas y humor gráfico en el diario *Primera Hora* de San José y en *El País Cultural* de Montevideo. Expuso caricaturas en Uruguay y Argentina. Es, además, asesor en comunicación organizacional. [jaimemaragato@gmail.com](mailto:jaimemaragato@gmail.com)

# dixit digital

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

**dixit**  
comunicación :: profesión :: conocimiento

  
Universidad  
Católica  
DAMAZO A. LABARAGA • URUGUAY

[Home](#)   [Institucional](#)   [Secciones](#)   [Colaboraciones](#)   [Distribución](#)   [Contacto](#)

## Secciones

El Arca  
Señas  
Rapport  
Emprendedores  
Enfoque  
Reflejos  
Matiz  
Desde la Academia  
Paradigmas  
Puño y letra  
Tramas

Ediciones anteriores

Links

Descargas

Búsqueda de artículos

Palabra clave

Buscar

Nos interesa tu  
opinión



## Artículos



**ENTREVISTA A  
MARILUZ RESTREPO**  
Analizar las organizaciones  
es mirar cómo funciona la vida



**EL FÚTBOL AUSENTE**  
Un análisis sobre los  
procesos de cambio en  
el fútbol uruguayo



**CÓDIGO DE BARRAS**  
Un proyecto de radio  
en cárceles

**COMUNICACIÓN, STAKEHOLDERS Y LAS REDES  
DE CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES**

FOTOGRAFÍA DE CARLOS CHINO PAZOS



↓ Descargar PDF

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

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

Contacto  
[dixit@ucu.edu.uy](mailto:dixit@ucu.edu.uy)

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

En dixit online vas a encontrar todos los artículos publicados desde la primera edición. Te invitamos a leerlos y a descargarlos.

**dixit** fue declarada revista de fomento  
artístico cultural e integra el registro 2010  
de los Fondos de Incentivo Cultural

# dixit es cultura

El Consejo Nacional de Evaluación y Fomento de Proyectos Artístico Culturales (CONAEF) y la Dirección Nacional de Cultura (MEC) según la Ley 17.930 del 19 de diciembre de 2005 y reglamentado por el Decreto 364/07 de 1º de octubre de 2007, dejó constancia que

el proyecto N° L33.10 Dixit Comunicación Profesión Conocimiento de la categoría letras a cargo de la Universidad Católica del Uruguay

fue declarado de fomento artístico cultural e integra el registro correspondiente a los Fondos de Incentivo Cultural, según el acta generada el 3 de junio de 2010.

Más información sobre los Fondos de Incentivo Cultural:  
<http://www.fondosdeincentivocultural.gub.uy/>



# dixit

## colaboradores

**Abad, Jimena**

Universidad Católica, *El Observador*. Uruguay.

**Abbondanza, Florencia**

Universidad Católica. Uruguay.

**Achugar, Eleonora**

México.

**Aguerre, Carolina**

UDES/Becaria CONICET. Argentina.

**Alcuri, Ignacio**

Océano FM. Uruguay.

**Alonso, Luis**

Uruguay.

**Alpern, Giuliana**

Vendetta Design Corp. Argentina.

**Álvarez, Luciano**

Universidad Católica. Uruguay.

**Ameal, Jorge**

Uruguay.

**Anastasiadis, Carolina**

Océano FM. Uruguay.

**Antúnez, Ricardo**

Tris, escuela de fotografía. Uruguay.

**Arlington, Virginia**

Editorial Palabra Santa. Uruguay.

**Astiazarán, Panta**

Agence France-Press. Uruguay.

**Barceló, Julia**

Universidad Católica, Insignia Comunicación Corporativa. Uruguay.

**Barizzoni, Leo**

Universidad ORT, Revista *Galería* del semanario *Búsqueda*. Uruguay.

**Becerra, Virginia**

Institut Municipal d'Investigació Mèdica. Boehringer Ingelheim. España.

**Beguerie, Leticia**

Uruguay.

**Bicera, María Noel**

Universidad de Chile, IBM Chile. Chile.

**Blanco, Diana**

Pragma Consultores. Argentina.

**Blois, Laura**

Agencia Go. Uruguay.

**Borba, Diego**

Universidad Católica, TCC. Uruguay.

**Bortagaray, Inés**

Uruguay.

**Bretón, Alejandra**

Universidad Católica, Agencia Freevertising. Uruguay.

**Burel, Hugo**

Universidad Católica, Universidad de Montevideo. Uruguay.

**Campodónico, Matilde**

Uruguay.

**Casacuberta, Marcelo**

Uruguay.

**Caselli, Daniel**

Agence France-Press. Uruguay.

**Clara, Jaime**

Universidad Católica, Radio Sarandí. Uruguay.

**Colombino, Nicolás**

Uruguay.

**Contrera, Carlos**

Uruguay.

**Cossi, Carlos**

Universidad Católica. Uruguay.

**Courtoisie, Rafael**

Uruguay.

**Danta, Richard**

Universidad Católica. Uruguay.

**Da Silveira, Pablo**

Universidad Católica. Uruguay.

**Del Castillo, Serrana**

Blick Ilustración & Diseño. Uruguay.

**Díaz, Camila**

Universidad Católica. Uruguay.

**Domínguez, Carlos María**

Uruguay.

**Fabbi, Paolo**

Italia.

**Ferrero, Magela**

Uruguay.

**Fortunati, Leopoldina**

Italia.

**Franco, Iván**

Agencia EFE. Uruguay.

**Frasca, Gonzalo**

Universidad ORT, Powerful Robot Games. Uruguay.

**Furtado, José Afonso**

Portugal.

**García Martínez, Gabriel**

Uruguay.

**García Serra, Nelson *Bocha***

*El País*. Uruguay.

**Gaiimo, Mariángela**

Universidad Católica. Uruguay.

**Gómez Balarini, Matías**

Universidad Católica, Pronto. Uruguay.

**Gómez, Victoria**

Universidad de Montevideo. Uruguay.

**Gordano, Cecilia**

Países Bajos.

**Gosseries, Axel**

Universidad de Lovaina. Bélgica.

**Guerriero, Horacio *Hogue***

Uruguay.

**Guzmán-Restrepo, Carolina**

Universidad Externado. Colombia.

**Hernández Montañés, Soledad**

Universidad Católica, Instituto Strasser. Uruguay.

**Izaguirre, Mónica**

Universidad Católica. Uruguay.

**Jinchuk, Natalia**

Estudio Couture. Uruguay.

**Kaplún, Gabriel**

Universidad de la República. Uruguay.

**Keldjian, Julieta**

Universidad Católica. Uruguay.

**La Rosa, Pablo**

Estudio Fototecasur. Uruguay.

**Langleib, Macarena**

*El País*. Uruguay.

**Lanza, Edison**

Universidad Católica. Uruguay.

**Lasida, Felipe**

Plan Ceibal. Uruguay.

**Lavore, Dafne**

Edenor. Argentina.

**Lázaro, Rosario**

Universidad de la República. Uruguay.

**Lema Álvarez, Ricardo**

Universidad Católica. Uruguay.

**Leymoní, Julia**

Universidad Católica. Uruguay.

**Linn, Leticia**

Organización Panamericana de la Salud. Estados Unidos.

**Linn, Tomás**

*Búsqueda*. Uruguay.

**Luzardo, Valeria**

CLAEH, The New School University. Uruguay.

**Mardero, Natalia**

Uruguay.

**Martorelli, Lucía**

Universidad Católica, Dirección Nacional de Medio Ambiente. Uruguay.

**Mazza, Javier**

Universidad Católica, Universidad de la Empresa. Uruguay.

**Méndez, Mariana**

Uruguay.

**Montanari, Federico**

Italia.

**Montuori, Elisa**

Estados Unidos.

**Naguil, Federico**

Uruguay.

**Natalevich, Martín**

Televisión Nacional Uruguay. Uruguay.

**Novarese, Carina**

*El Observador*. Uruguay.

**Oberlander, Raquel**

Notable Publicidad. Uruguay.

**Onetto, Gabriela**

Uruguay.

**Orzuj, Raquel**

Federation European Cartoonists Organisation. Uruguay.

**Otero Bello, Edison**

Chile.

**Papa, Paola**

Universidad Católica. Uruguay.

**Pazos, Carlos**

Uruguay.

**Pepe, Ana Inés**

Universidad Católica, Contexto Comunicación Corporativa. Uruguay.

**Pigola, Alberto**

Universidad Católica. Uruguay.

**Ponce de León, Facundo**

Universidad Católica del Uruguay. Suiza.

**Ponce, Matías**

Universidad Católica, Universidad de la República, CLAEH, Consultora Activa Comunicación Estratégica. Uruguay.

**Porzekanski, Teresa**

Universidad de la República. Uruguay.

**Queirolo, Rosario**

Universidad de Montevideo. Uruguay.

**Rabuffetti, Mauricio**

Agence France-Press. Estados Unidos.

**Rocca, María Inés**

Universidad Católica, Insignia Comunicación Corporativa. Uruguay.

**Rodríguez Vairoletti, Gonzalo**

Uruguay.

**Salas, Fernando**

Universidad de Montevideo. Uruguay.

**Scafati, Alejandra**

Universidad Católica. Uruguay.

**Schlesinger, Philip**

Escocia.

**Sghirla, Alejandra**

Aeropuerto Internacional de Carrasco. Uruguay.

**Soler, Silvia**

Universidad Católica. Uruguay.

**Stillo, Mónica**

Universidad Católica, Universidad ORT. Uruguay.

**Stoll, Pablo**

Control Z Films. Uruguay.

**Strasser, María Inés**

Instituto Strasser. Uruguay.

**Tabárez, Tania**

Tevé Ciudad. Uruguay.

**Tanzi, Silvana**

Universidad Católica, CLAEH, *Búsqueda*. Uruguay.

**Tolosa, Mauricio**

Think Tank Mayanadía, Fundación de la Comunicología. Chile.

**Torres, Patricia**

Uruguay.

**Varela, Florencia**

Uruguay.

**Varoli, Horacio**

Uruguay.

**Vidal, Cecilia**

Universidad Católica. Uruguay.

**Videla, Germán**

Argentina.

**Zabaleta, Virginia**

Uruguay.