

#### EL ARCA::

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

#### RAPPORT::

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

#### SEÑAS::

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

#### EMPRENDEDORES::

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

#### ENFOQUE::

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

#### REFLEJOS::

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

#### MATIZ::

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

#### DESDE LA ACADEMIA::

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

#### TRAMAS::

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



### EL ARCA::

2-7 El plagio entre periodistas: una práctica más habitual de lo que se cree. Por Edison Lanza.

### RAPPORT::

8-13 La comunicación en la estrategia de los negocios. Entrevista a Soledad Izquierdo. Por Graciela Rodríguez-Milhomens.

### ENFOQUE::

14-20 *Yes, web can.* El uso de las nuevas tecnologías en marketing y comunicación. Por Raquel Oberlander.



### REFLEJOS::

21-23 Fotografía de Luis Alonso.

### EMPRENDEDORES::

24-27 *acáallá::* Alejandro Horack "En la región hay que estar preparado para sufrir y dar respuestas". Por Carola Kweksilber.

### MATIZ::

28-29 El árbol, el leñador y la muchacha. Una historia montevideana. Por Silvia Soler.



### DESDE LA ACADEMIA::

30-35 Comunicar es crear comunidades. Por Mauricio Tolosa.

### SEÑAS::

36-37 *narraciones::* Cuentaría en Latinoamérica: expresión y comunicación. Por Leticia Beguerie.

38 *libros::* Lecciones de cine. Cada maestro con su libro. Por Betina Gersberg.

### TRAMAS::

39-42 La entrevista. Cuento de Hugo Burel.

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

#### Dirección

Mónica Arzuaga

Coordinación y producción

Carola Kweksilber

Edición

Graciela Rodríguez-Milhomens

Edición de fotografía

Pablo Porciúncula

Armado

Gabriela González Zubía

Corrección

Betina Gersberg

Comercialización

Betina Gersberg, Carola Kweksilber

Colaboraron en este número

Luis Alonso, Panta Astiazarán,

Leticia Beguerie, Hugo Burel,

Edison Lanza, Raquel Oberlander,

Silvia Soler, Mauricio Tolosa.

Foto de tapa

Luis Alonso

#### Contacto

dixit@ucu.edu.uy

Licenciatura en Comunicación Social

Universidad Católica del Uruguay

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

Montevideo - Uruguay

10 :: SETIEMBRE 2009

dixit es una publicación de distribución gratuita.

El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores y puede ser reproducido citando la fuente correspondiente.

Revista registrada ante el MEC a los efectos del art. 4º de la Ley Nº 16.099.

dixit. Comunicación. Profesión. Conocimiento.

Nº de registro 2135/07, Tomo XV, Foja 47.

ISSN 1688 - 3497

Impreso y encuadernado en Mastergraf srl  
Montevideo - Uruguay

Comisión del Papel 340.585 - Depósito legal

Edición amparada al Decreto 218/96

# EL PLAGIO ENTRE PERIODISTAS: una práctica más habitual de lo que se cree

Por Edison Lanza





Algunos casos de plagio en el periodismo se han convertido en noticia, en Uruguay y en el mundo. Sin embargo, son pocos los que salen a la luz, ya que no dar el crédito correspondiente al autor de un artículo, del que se ha tomado información, es una práctica que se ha instalado en los medios de comunicación y se disimula en el mundo del periodismo.

En este artículo, Edison Lanza presenta una tipología precisa de los casos de plagio periodístico y plantea la necesidad de abrir un debate serio sobre estas prácticas cotidianas, que juegan en contra del prestigio de la profesión.

Jayson Blair saltó a la fama como periodista durante el año 2003 cuando produjo una hecatombe en la credibilidad del legendario *The New York Times*. Tras investigar centenares de artículos suyos, el diario norteamericano debió reconocer que había inventado o falseado —en todo o en parte— al menos 36 artículos publicados en sus páginas. Lo interesante del caso, a los efectos de este análisis, es que las andanzas del reportero fueron descubiertas luego de que Macarena Hernández, una periodista del diario de Texas *San Antonio Express News*, denunció ante las autoridades del *Times* que Blair había plagiado un artículo suyo sobre la madre de un soldado desaparecido en Irak.<sup>1</sup>

El plagio más o menos disimulado no es una especialidad del periodismo uruguayo, no obstante hay una cantidad de prácticas o modalidades plagiarias que se encuentran cada vez más difundidas en el medio local. No todos los periodistas se detienen en esa “pequeñez” de otorgarle el crédito correspondiente al autor de un artículo o reportaje periodístico original, del que han sacado las ideas o información básica para el trabajo que presentan al público.

Paradójicamente, muchos periodistas se muestran ávidos por indagar cuando la usurpación de propiedad intelectual ocurre en otros ámbitos ajenos al periodismo, como los literarios, o cuando su autor, aunque

Edison Lanza::  
Es abogado y periodista. Experto en temas de libertad de expresión y acceso a la información pública. Es profesor de Marco Legal de la Información y la Comunicación, y coordinador de Periodismo de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Es editor de “Información general” del semanario *Búsqueda*. Es asesor legal de la Asociación de la Prensa Uruguaya (APU), director del Centro para el Acceso a la Información Pública (CAINFO) e integrante del Grupo Medios y Sociedad (GMS).

1::  
María Ramírez: «Un periodista del *New York Times* se inventó o plagió sus reportajes». Artículo publicado en el diario *El Mundo* el 12/05/03.

Foto P. P.  
Situación recreada para la fotografía

2::  
Definición de *plagio* contenida en el diccionario de la Real Academia Española, edición XIX.

3::  
Dr. Alejandro Sciarra: *El Plagio*, que a su vez cita (para la definición que se transcribe) al Dr. Antonio Delgado Porras.

4::  
El Artículo 46 de la Ley 9.739 sobre Propiedad Literaria o Artística, en el texto dado por la Ley 17.616 sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, penaliza con pena de tres meses de prisión a tres años de penitenciaría a quien reproduzca total o parcialmente, sin autorización del autor, una obra inédita o publicada.

5::  
El Artículo 45 Inciso 3, establece que “no es reproducción ilícita” la de “noticias, reportajes, informaciones periodísticas o grabados de interés general, siempre que se mantenga su versión exacta y se exprese el origen de ellos”. Esta disposición se encuentra dentro de las excepciones al derecho de autor para las obras periodísticas, en los artículos 22 a 24 de la Ley 9.739, en la redacción dada por la Ley 17.805 y, como tal, debe interpretarse con criterio restrictivo. De todos modos, y más allá de cómo incida esta excepción en aspectos patrimoniales del derecho autoral, es inequívocamente claro que cuando se “levanta” una noticia de otro medio, la ley obliga a citar en forma exacta y a expresar el origen de la información.

6::  
*Libro de Estilo de El País de Madrid*, undécima edición, página 83 y siguientes.

periodista, se vea inmerso en un escándalo. Así sucedió hace algunos meses, en nuestro país, con el caso de una escritora para niños que en un libro de su autoría plagió varias páginas de un libro de un colega suyo, o como ocurrió en un sonado caso en que un periodista renunció a un semanario local cuando se descubrió que se le había ido la mano con el *copy-paste*. Varios años antes otro periodista y docente había protagonizado una serie de plagios comentados en el país: primero en una revista, cuando copió pasajes enteros sobre alemanes residentes en Paraguay, luego para un suplemento cultural, al copiar un artículo de otra revista y, además, plagió un artículo del propio suplemento cultural para un periódico argentino.

Pero este artículo no trata tanto de apropiaciones intelectuales escandalosas. A decir verdad, el plagio entre periodistas es una infracción más habitual de lo que se cree, pero no siempre se vuelve explícita porque se la camufla bajo recursos sutiles. Muchos participan —con o sin conocimiento de lo que hacen— en esas prácticas que suponen “copiar en lo sustancial obras ajenas, dándolas como propias”.<sup>2</sup> “El plagio, al igual que la piratería, es una violación a los derechos de autor pero con características distintas. La piratería resalta lo que el plagio oculta: al verdadero titular de la obra”, describe con exactitud el abogado Alejandro Sciarra en su artículo “El Plagio”.<sup>3</sup> “En el plagio lo que hay es una usurpación del nombre del autor; se toma una obra original, se copia con pequeñas modificaciones o no, tratando de ocultar esa copia y se comercializa como propia, como si fuera el verdadero autor”, agrega este experto.

En el caso de los periodistas el plagio es grave no solo porque encierra una falta ética hacia los colegas, con la potencialidad de generar la responsabilidad penal y civil, sino porque se falta al compromiso con la verdad, el cual incluye informar acerca de las fuentes originarias de la información que se pone a disposición de los ciudadanos.<sup>4</sup> Antes de que lectores y colegas me exijan no generalizar y aportar nombres, adelanto que no lo voy a hacer. Son muchos los casos que encuadran en alguna modalidad de plagio; la mayoría de ellos, presumo, no actúan de mala fe.

Tal parece que el plagio en la profesión opera en base a un extraño mecanismo psicológico —algo así como un autoengaño piadoso—, aunque en la base hay una depreciación de la honestidad intelectual. Lo más sensato, a estas alturas, es debatir sobre las prácticas casi cotidianas de plagio en el periodismo nacional —que como objeto de estudio vengo documentando con fruición— en lugar de buscar culpables. A continuación, algunos elementos para ubicar el debate.

### Mañanas de radio

El “levantar” de información sin citar la obra ajena es una práctica que se instaló hasta volverse “aceptada” y ya no avergüenza, como alguna vez sucedió en el periodismo. Cada mañana hay decenas de ejemplos, que van más allá de “levantar” de otro medio la noticia pura y dura, lo cual es legítimo siempre que se cite la fuente original de la misma.<sup>5</sup> Muchos periodistas radiales trabajan sobre los artículos íntegros de los medios gráficos, buena parte de las veces sin citar al autor del trabajo.

¿Para qué citar al autor del artículo que se utiliza para elaborar el trabajo propio? En primer lugar porque éticamente corresponde; en segundo lugar porque los derechos de autor de los periodistas consisten precisamente en eso: respetar el derecho moral y económico de quién generó una obra del intelecto; en tercer término porque el periodismo supone precisión y el ciudadano tiene derecho a saber el origen de la información. “Es inmoral apropiarse de noticias cuya paternidad es de otros”, así de sencillo y terminante es el *Libro de Estilo* del diario *El País* de Madrid cuando habla de las responsabilidades de los periodistas: “Los autores deben responsabilizarse plena y públicamente de su información”, agrega el texto.<sup>6</sup>

Es cierto, las empresas de radiodifusión hace tiempo que redujeron al mínimo los equipos de producción periodística que, como ocurría hace años, durante la tarde-noche anterior preparaban la edición matutina con notas e investigación propias. Como contrapartida, se han sofisticado algunos mecanismos de dudosa ética, que probablemente sean aplicados en forma inocente en muchos casos. Sucede con frecuencia que

un medio gráfico publica una entrevista jugosa, por ejemplo, con un ministro. Esa misma mañana la producción de muchos programas radiales o de televisión lo llaman para hacer su propia entrevista sobre los mismos temas, sin explicitar que la temática y el entrevistado surgieron de una entrevista ya publicada esa mañana. No se sabe (o tal vez no se quiere admitir) que se trata de un grave error: lo que a un periodista se le ocurrió preguntar a una persona pública, en base a su investigación o intuición, y que termina en una respuesta de interés general, debe ser citado por los medios que lo retomen.

La entrevista es uno de los géneros del periodismo —algunos le consideran la “estrella”— y presupone una investigación previa, sagacidad para preguntar, profundidad y no pocas veces valentía. ¿Por qué, entonces, se supone por parte de algunos periodistas que una entrevista no merece ser citada debidamente? Es obvio que todos somos libres para profundizar en la materia y que los entrevistados “no tienen dueño”. Pero no parece éticamente procedente sostener que se consiguió una declaración del ministro en cuestión, la que antes logró el periodista que realizó la entrevista que se convirtió en noticia, y por eso no citar la fuente.

Otra modalidad extendida consiste en utilizar información recabada por los medios gráficos como parte del relato radial. Una práctica que está más cerca de lo que en la jerga de los periodistas se conoce como “refrito”. Prueba de ello la dan varios movileros que salen, desde algún punto de la ciudad, recitando con sus palabras y como información propia lo que, esa misma mañana, publicó el periodista del periódico. Muchas veces escucho temprano en la mañana un reportaje de un movilero sobre algo interesante que está ocurriendo en la ciudad, pero cuando leo los diarios me doy cuenta de que la noticia había sido tomada de un reportaje de otro colega que no fue citado.

Con igual frecuencia sucede que la producción de un programa radial contacta al protagonista de una historia muy peculiar o de un reportaje costumbrista publicado en un periódico y lo saca al aire, como si se

tratara de una investigación propia o que le cayó del cielo. Algunos colegas no tienen la precaución de informar de dónde obtuvieron el argumento, la historia, los personajes y la información primaria. De esto hay muchos ejemplos, sobre todo cuando los protagonistas no son funcionarios públicos sino ciudadanos que por alguna razón se convierten en objeto de información.

Hay una sola excepción —que confirma la regla— a estas modalidades plagarias que se difunden por radio: cuando el periodista llama a un funcionario que amenaza con desmentir o directamente desmiente una primicia que publicó un medio gráfico. ¡Ahí sí! En esas circunstancias nadie olvida citar con precisión al medio y al periodista que redactó la noticia con la consabida frase: “¿Usted desmiente lo que publicó el medio tal?”

#### Exclusivo para televisión

La televisión es experta en buscar por la tarde que un protagonista repita lo que declaró a un diario en la mañana. Recuerdo hace algunos años cuando le hice una entrevista a una enfermera que decía tener información relevante sobre los asesinatos de Zelmar Michelini y Héctor Gutiérrez Ruiz. Esa presunta testigo había relatado quiénes eran los asesinos de los dos legisladores en una comisión parlamentaria que en 1985 investigaba esos crímenes políticos. Diez años después de que esa comisión archivara las actuaciones, investigué archivos parlamentarios, busqué a la testigo, la encontré y la convencí —luego de insistir durante varios días— para que me diera una entrevista. La publiqué en un matutino y cometí el error de revelar en el copete dónde trabajaba en ese momento, un dato que no aportaba demasiado. Por la tarde, un prestigioso informativo televisivo encabezó sus titulares con el siguiente anuncio: “Testimonio exclusivo para televisión: la testigo de los asesinatos de Zelmar Michelini y Héctor Gutiérrez Ruiz”. Por supuesto, no informaron a los televidentes de dónde habían tomado la idea, el personaje, la información de contexto ni todo lo demás que supone una entrevista tan especial como esa. No expongo esto como una reivindicación

7::  
Jorge Halperín: *La entrevista periodística, intimidades de una conversación pública*. Paidós. Buenos Aires, 1995.

8::  
Jorge Halperín: o. cit., p. 178.

9::  
Alejandro Sciarra: o. cit.

del caso concreto, sino como un ejemplo claro de cosas que pasan muy a menudo en la televisión uruguaya.

En otros países, si una entrevista de alto impacto fue publicada en *The New York Times* o en *El País* de Madrid, por la tarde, a la semana siguiente y aun al año siguiente, los colegas otorgarán el crédito al medio que la publicó originalmente.

“Las entrevistas, editadas o no, son uno de los insumos fundamentales del periodismo y los medios”, escribió Jorge Halperín en su libro *La entrevista periodística*.<sup>7</sup> En este texto, el periodista argentino ofrece algunos ejemplos de cómo se trabaja una buena entrevista, algo que convendría tener en cuenta para no olvidar citar al autor y al medio donde se publicó originalmente, a la hora de utilizar su contenido.

Uno de esos ejemplos es el de la famosa entrevistadora italiana, Oriana Fallaci. “¿Cómo trabaja la entrevistadora? Difícil saber si lo que se describe forma parte del mito, pero en todo en caso, es un procedimiento valioso: cuando prepara una entrevista, reúne una minuciosa documentación sobre su próximo personaje, estudia la historia del país y las características del conflicto central que se propone dilucidar. Prepara entonces un cuestionario preliminar de numerosísimas preguntas, luego hace una selección y finalmente se sienta con el personaje con no menos de ciento cincuenta preguntas cuidadosamente trabajadas”,<sup>8</sup> relata Halperín.

Este es un buen ejemplo para reflexionar acerca de la importancia del género y de todo el trabajo que muchas veces hay detrás de un buen resultado. Todo esto nos lleva a afirmar que entrevistar a alguien que ya ha sido entrevistado, omitiendo que las preguntas claves ya le fueron formuladas, es también un plagio.

### La prescripción de la noticia

En los medios gráficos también se cuecen habas. Últimamente, tenemos una nueva modalidad en materia de violación de derechos de autor entre periodistas, que se podría denominar “la prescripción de la primicia”. Esta modalidad viene superando

ampliamente al “refrito”, que consiste en reelaborar con palabras propias lo que dice otro medio, aunque siempre se debería reconocer el origen. Lo que llamamos “prescripción”, mecanismo novedoso y muy extendido en el periodismo uruguayo, funciona de la siguiente manera: a) sale una primicia, o un informe periodístico, en un medio de prensa; b) un periodista de otro periódico lo fotocopia y lo guarda en un cajón de su escritorio; c) algunas días o semanas después, cuando se cree que la primicia “prescribió” por el paso del tiempo, como si se tratara de un bien inmueble que se adquiere por su posesión, se publica con bombos y platillos nuevamente como primicia (como si nunca antes hubiese sido publicada), con algún retoque narrativo o aporte extra. Tengo varios ejemplos guardados y no hablo de noticias cotidianas, sino de reportajes realmente originales. También existe la práctica de valerse de una nota ajena y disfrazarla con algún agregado, eso sí, citando al colega en el último párrafo.

### Periodismo y propiedad intelectual

Jack Fuller, ex director del *Chicago Tribune*, dice que la honestidad intelectual y el apego a la verdad son las “reglas de oro” del oficio periodístico, algo que se transmite a toda la actividad: cómo nos paramos frente a un hecho, cómo buscamos la objetividad, cómo investigamos y cómo citamos las fuentes de información.

Para abrir un debate sobre el tema, lo que tiene que quedar claro es que las modalidades reseñadas en este artículo no son una mera “picardía”, sino que encuadran en la categoría del plagio. No hay que olvidar que el plagio es “un apoderamiento ideal de una obra ajena, bien haciéndola pasar como propia, bien utilizando los elementos creativos de la misma”. Para que exista un legítimo ejercicio del derecho de cita y no constituya plagio “es indispensable indicar el nombre del autor, hacer la cita entre comillas, incorporarla en un texto personal, que la cita no forme un todo completo, no constituya una obra distinta (...). Debe, en definitiva, ser un simple accesorio y estar a modo de explicación”.<sup>9</sup>

Tal vez el plagiar o tomar el argumento central de un trabajo periodístico ajeno, para muchos periodistas,



constituya un pecado menor, mezclado con cierta mezquindad para reconocer el éxito ajeno, que en el periodismo siempre es algo fugaz y pasajero. Pero también puede ser el primer paso para una corrupción mayor en la profesión, la puerta que da paso a otras faltas éticas, ya que el ciudadano común tampoco tiene por qué enterarse. Como contamos al principio, así empezó Jaison Blair.

Jurídicamente, el “derecho de cita” está regulado en el Artículo 10 del Convenio de Berna y dice relación evidentemente a una mención o breve referencia de lo publicado. En Uruguay, además, la Ley 17.805 reconoce y protege el derecho de autor sobre las obras periodísticas en cualquiera de sus modalidades. Es más, los periodistas de televisión y los de radio ya cobran efectivamente por el segundo uso de sus obras,

cuando la empresa para la que trabajan cede su producción a otros medios, y los de prensa negocian con sus empleadores algo similar. Más argumento entonces no solo para cumplir con el respeto a la propiedad intelectual ajena, sino además para exigir el respeto de la propia.

Ojalá estas reflexiones sirvan para iniciar un debate serio sobre el respeto a los derechos autorales en el periodismo, que hasta la fecha se ha visto enmascarado por excusas o por un manto de autoengaño. Como el valor de la información está asociado a la verdad, la honestidad de los periodistas en la elaboración de su trabajo —que incluye no apropiarse de las noticias o las obras ajenas— estará siempre en el centro de los intereses de quienes abrazan esta hermosa profesión. ❖❖

---

Foto P. P.  
Situación recreada  
para la fotografía

Entrevista a Soledad Izquierdo  
Comunicadora corporativa

# La COMUNICACIÓN en la ESTRATEGIA de los negocios

Por Graciela Rodríguez-Milhomens

Es directora de comunicaciones en The Coca-Cola Company en México y sostiene que los comunicadores tendrán un lugar cada vez más importante en las estrategias de las empresas. La reputación constituye, desde su perspectiva, el reto actual de las marcas y en éste, necesariamente, la comunicación es clave. Un reto que, además, se ubica en un contexto que demanda cada vez más transparencia a las empresas y que considera a las personas no solamente como consumidores, sino, sobre todo, como creadores de mensajes. Para desarrollar la reputación es necesario un trabajo multidisciplinario, en todos los niveles organizacionales; es por eso que para ella tiene un valor fundamental el trabajo conjunto de las áreas de comunicación, marketing y recursos humanos.

¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo de dirección corporativa de comunicaciones? Me gusta muchísimo la parte estratégica, poder aportar una mirada integral a la organización y que la mirada desde la comunicación organizacional pueda ser parte del plan de negocios de la compañía. En Coca-Cola trabajo básicamente con la reputación, y la reputación es quizás uno

de los ases más importantes de una organización. Sabemos que los consumidores van a elegir sus productos, mucho más que por su sabor o por su calidad, por las compañías que están detrás. Y eso se está volviendo un diferencial en el mundo competitivo. Trabajar en reputación, contribuir con la protección y la construcción de reputación, tanto fuera como dentro de la organización, me parece apasionante. Y es un gran desafío porque para lograrlo hay que trabajar multifuncionalmente y en todos los niveles. Desde el área de comunicaciones, la mirada que tenemos es integral y nos estamos ganando un lugar en el negocio. Años atrás, muy probablemente nuestro rol era de consultor dentro de la organización, como un área de servicio, mientras que hoy es un área que, por ejemplo, lidera un proceso de *business plan*. Eso es muy bueno para la función y es el gran desafío que tenemos [los comunicadores]: demostrar cuál puede ser nuestra contribución al negocio.

¿Cuáles son los grandes temas en los que tienen que pensar las personas que dirigen la comunicación institucional en las empresas? La reputación es la

1::  
*Stakeholders* podría traducirse como "afectados" o "interesados", es decir, quienes son afectados y afectan las actividades de una empresa. Sin embargo, la definición precisa de este concepto está en debate en el mundo del pensamiento organizacional.

variable más importante, sin duda. Se basa en una consistencia entre lo que la compañía hace y lo que dice, eso es clave. Cada vez tiene más relevancia en el mundo en que vivimos, donde las compañías estamos asumiendo un rol mucho más transparente hacia el afuera, donde hay un consumidor que está generando contenidos. El *prosumidor*, como se le llama, es un consumidor que opina y que es escuchado porque sus opiniones se transmiten en forma inmediata a través de las redes sociales de internet. El mundo digital hoy es un gran desafío para las comunicaciones corporativas, en donde ya no hay un control tan grande de los mensajes que emitimos como organización y estamos cada vez más expuestos al análisis. Pero también es una gran oportunidad para construir una relación muy abierta y cercana con nuestros consumidores, con nuestros líderes de opinión, con nuestros *stakeholders*<sup>1</sup> clave. Es muy importante tener una estrategia muy definida y acordada y una visión como compañía, en donde la reputación no es solamente responsabilidad de un área, sino de toda la organización en su conjunto.

El mayor desafío como área encargada de las comunicaciones es poder encontrar cuáles son los canales más apropiados, las herramientas más apropiadas para mantener este diálogo con nuestras audiencias clave. Un diálogo muy cercano, muy creíble. Un diálogo con relación a los temas más importantes para la comunidad y, sobre todo, con relación al rol de la compañía en aquellas áreas donde puede brindar soluciones, porque está más vinculada a su negocio. No se trata solamente de comunicar, sino de hacer y de hacer responsablemente. Nosotros trabajamos en comunicación básicamente contando lo que hacemos. Y si no somos sólidos en eso, nuestra reputación se va a ver también muy dañada, porque el escrutinio sobre la consistencia de una compañía entre el decir y el hacer es cada vez más grande. Entonces creo que ese es uno de los mayores desafíos.

¿Cómo lograr esta consistencia entre decir y hacer? En mi dirección, aquí en la compañía, manejamos también la comunicación interna. Y lo hacemos muy



Fotos gentileza de  
Coca-Cola de México

2::  
Revista *Expansión de México*,  
edición número 1018, 22 de  
junio de 2009. Disponible en  
www.cnnexpansion.com.

3::  
The Great Place to  
Work Institute,  
www.greatplacetowork.cl

4::  
*Mentoring o coaching* son  
procesos de acompañamiento de  
las personas, con el objetivo de  
que puedan desarrollar mejor sus  
posibilidades en el  
ámbito laboral.

de la mano con Recursos Humanos, porque esa es otra área de enorme relevancia. Por el mismo punto: necesitamos mostrar alineamiento y consistencia. Los empleados son los primeros que tienen que recibir los mensajes de la compañía y estar involucrados en la ejecución de los programas y las actividades. Ellos son los mejores embajadores, son los voceros más creíbles de una compañía. Entonces ahí tiene que estar muy fuertemente nuestro esfuerzo. A mí me gusta decir que como compañía construimos lazos emocionales con nuestros consumidores, desde el marketing, pero quizá no siempre se tiene claro que esos lazos emocionales hay que construirlos también con los empleados. Nuestros empleados tienen que creer y sentirse muy comprometidos con la compañía. Eso es una relación de ida y vuelta y es una relación donde la consistencia es la única clave.

¿Cómo construye Coca-Cola estos lazos emocionales con su gente? Desde la misión y la visión, los empleados son una pieza fundamental. Hace aproximadamente unos cinco años se inició un proceso de cambio a nivel global en la compañía, que se llama *Manifiesto for growth* (Manifiesto para el crecimiento). Básicamente consistió en una reunión de los líderes de la compañía a nivel mundial en la que, con un diálogo muy sincero y abierto, definieron la visión para los siguientes veinte años, así como los elementos clave de la misión y cómo concretar esa visión en la vida real. Se estructuró un modelo con varias dimensiones clave y una de ellas es la gente. Nuestra misión es generar un entorno laboral abierto e inclusivo, donde la gente pueda dar lo mejor de sí, que pueda seguir reeligiéndonos todos los días como el mejor lugar para trabajar. Coca-Cola de México acaba de recibir un premio como la mejor empresa para trabajar, de la revista *Expansión*.<sup>2</sup> En Chile recibió el primer lugar de *The Great Place to Work*.<sup>3</sup> En Argentina, como empresa comprometida con el balance de vida. La compañía tiene una estrategia muy profunda en esto y va desarrollando programas para ello.

En términos de capacitación, por ejemplo, ¿cómo trabajan? Lo que llamamos *Coca-Cola University*

ofrece programas de formación, capacitación y *curricula* para diferentes funciones. El desarrollo no solamente se da en el aula. Según algunos estudios que tenemos, prácticamente el 70% del aprendizaje más productivo de la gente se da en actividades en el puesto de trabajo. Entonces, la asignación de proyectos desafiantes, con *mentoring* o *coaching*,<sup>4</sup> son caminos muy efectivos a la hora del desarrollo. Obviamente el aula es muy importante y contar con expertos de la mayor formación es fundamental también, así como estar en contacto con las últimas novedades y poder ponerlas en práctica. Trabajar en una compañía líder te da esa posibilidad de siempre estar trabajando en desafíos que son, en sí mismos, procesos de aprendizaje.

También hemos avanzado bastante en un programa que se llama *Balance de vida*. La compañía está convencida de que la gente va a dar lo mejor de sí en la medida en que tenga un equilibrio en las diferentes dimensiones de su vida. Al sentirte realizado en otros ámbitos de la vida, en el trabajo tienes una mirada fresca, más capacidad de innovación, y esto se ve en la calidad de tus aportes. Entonces, la compañía ha generado una serie de programas que responden al objetivo de ofrecer a la gente un mayor equilibrio.

¿Cómo diseñan estos programas? En estos casos lo que se hizo fue un proceso participativo. En el *Manifiesto* se hizo un trabajo colectivo, en cascada para toda la organización, donde la gente participó y fue muy efectivo. En *Balance de vida* también porque, como *balance de vida* no significa lo mismo para todos, es difícil tener un programa que dé respuesta para todas las necesidades si no participa la gente. Son las personas las que proponen cuáles serían las iniciativas que realmente les ofrecerían un balance mayor. Ese trabajo se hizo y dio como fruto la generación de varios programas. Hay varias iniciativas, como por ejemplo se ofrecen más días libres para actividades personales. Hay un programa dedicado a padres y madres; a las mujeres embarazadas se les ofrece la opción de que puedan reincorporarse al trabajo lentamente, paulatinamente, luego del tiempo

Soledad Izquierdo

Es licenciada en Comunicación Social y postgraduada en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Católica del Uruguay. Su carrera en Coca-Cola inició en el área de comunicaciones internas de Montevideo Refrescos del Uruguay. Luego asumió responsabilidades en el área de comunicaciones externas, donde desarrolló actividades de relaciones públicas y de comunicación con la comunidad. Estuvo a cargo, desde su inicio, del Centro de Información al Consumidor y trabajó alrededor de cuatro años en Recursos Humanos.

En Argentina, fue la encargada de las comunicaciones corporativas de Coca-Cola para ese país y después para la unidad de América del Sur. Hace seis meses que vive en Ciudad de México, para llevar a cabo su trabajo de directora de Comunicaciones Corporativas de México, uno de los países con mayor consumo per cápita de refrescos en el mundo. El trabajo en comunicación interna y externa le ha dado, según comparte, una perspectiva interesante sobre cómo la comunicación puede ser parte estratégica de una compañía y cómo se vuelve un instrumento fundamental para que se concreten los objetivos.

legal después de que nace el bebé. También para los padres, e incluso en caso de adopciones. Hay algunas otras iniciativas que invitan a la familia a participar en programas de la compañía. Todo esto lo trabajamos en conjunto el área de comunicaciones y el área de recursos humanos.

¿Qué le ha aportado la formación en comunicación para trabajar en estos ámbitos? La mirada multidisciplinaria. Creo que los profesionales en comunicación tenemos una mirada multifuncional y universalista, que nos da un equilibrio a la hora de trabajar en proyectos en los que está involucrada la cultura organizacional. Eso nos permite ganarnos un lugar dentro de las compañías, en la medida en que esta mirada esté balanceada o enriquecida con la mirada de negocios. Y creo que es algo que constituye una oportunidad en nuestra formación. Obviamente, esto se realiza en el trabajo, en el día a día, pero con una mirada que nos permitirá ir teniendo un mayor peso a nivel organizacional.

¿Cuáles son los temas que las organizaciones no están atendiendo y deberían empezar a atender? Creo que todavía no está muy extendida la visión de que la reputación es una responsabilidad de toda la compañía, incluso de los empleados. Creo que todavía hay diferentes niveles de involucramiento del área de comunicaciones en la organización, que todavía tenemos muchas oportunidades en cuanto a la percepción de nuestro aporte real. Puedo hablarte de mi experiencia acá, donde afortunadamente sí existe una mirada bastante integral y donde el área de asuntos públicos y comunicaciones trabaja unida a la estrategia de la

compañía. Creo que es ahí el mejor lugar que podemos tener, para que se pueda estructurar desde el inicio una estrategia integrada, que no deje de lado aspectos comunicacionales que luego puedan ser inhibidores para que los planes se cumplan. En este tema de la reputación, otro gran asunto es que en general, para las organizaciones es difícil asignar los recursos que se requieren para el largo plazo. No me refiero solamente a lo que tiene que ver con la comunicación, sino también a lo que tiene que ver con la contribución a la comunidad en distintos programas.

En el caso de Coca-Cola puedo decir que esto se está dando. Por ejemplo, estamos lanzando ahora nuestra plataforma de sustentabilidad y es un trabajo que hemos hecho con marketing a nivel global, que se llama *Viviendo positivamente*. Es una iniciativa con la que se busca proponer la filosofía de Coca-Cola con respecto a la sustentabilidad, el compromiso que tiene la compañía para marcar una diferencia positiva en el mundo y motivar también un cambio sustentable para el negocio y la comunidad. Y dentro de esta plataforma estamos estructurando todos nuestros esfuerzos a nivel de toda la organización en grandes áreas: bienestar, donde se promocionan estilos de vida activos y saludables; medio ambiente, con la conservación del agua y donde nos estamos planteando devolver toda el agua que utilizamos en nuestros procesos y bebidas; comunidad y lugar del trabajo. Estas cuestiones que parecerían enunciativas, en realidad tienen detrás programas muy fuertes, desde la búsqueda de fuentes de energía renovables como empezar a pensar que nuestras plantas puedan administrar o satisfacer sus necesidades de energía a través de energía solar o



eólica. O que nuestras flotas de camiones usen recursos más amigables con el medio ambiente. Son decisiones de negocios y eso es lo interesante. Es una gran oportunidad cuando nuestro aporte a la organización está integrado a las estrategias del negocio. Porque eso es lo que nos ayuda a tener consistencia y a ser creíbles como compañía.

¿Qué papel juega la medición de la comunicación organizacional en términos de impacto en la estrategia y en el negocio? Es todo un desafío. El tema de medición de nuestra área siempre ha sido complejo, sobre todo porque nuestro diálogo con otras áreas a veces es difícil, porque no siempre entienden que las cosas que nosotros hacemos no tienen un retorno directo inmediato.

Básicamente, manejamos como mediciones una encuesta a nivel mundial que hacemos todos los años, con la cual evaluamos la reputación, y vuelvo a este tema porque la reputación es lo que te dice cómo viene tu trabajo. Ahí desarrollamos un modelo muy interesante que integra algunos elementos como la familiaridad, la confianza y el *advocating*, es decir, que hablen a favor tuyo. Este modelo es el que se utiliza para hacer una investigación con muestras representativas de nuestras audiencias clave. Lo utilizamos no solo para audiencias clave y líderes de opinión, sino también para consumidores. Ese *feedback* nos sirve para ajustar y volver a planificar.

Una métrica continua, diaria, muy importante para nosotros es la cobertura de prensa en términos de cantidad, calidad, equilibrio y tono. Todo esto también lo desarrollamos de la mano con Marketing y eso también es importante porque nosotros estamos comunicando como compañía a las mismas audiencias. A veces nos olvidamos que el consumidor también es líder de opinión, o que el periodista también es consumidor. Y es muy importante como compañía tener esa consistencia a la hora de dar el mensaje. Es decir, que las campañas de las marcas estén alineadas y sean consistentes con la filosofía de la compañía. Que los mensajes institucionales también estén alineados a lo

que las marcas están queriendo proyectar. Es también un gran desafío el poder trabajar de manera alineada con nuestros colegas de Marketing. Pero no en todos lados se puede.

Volviendo al consumidor como generador de contenidos, ¿utilizan nuevas estrategias para comunicarse con estos consumidores que tienen voz en las redes sociales? Es un campo tan nuevo que todos estamos aprendiendo sobre la marcha. Desde nuestra área, tenemos un énfasis especial en comunicación digital y también es un tema que estamos trabajando de la mano con marketing. Básicamente, pensando en cómo alinear, pero también en cómo generar contenidos que sean relevantes, para ese canal y para esas audiencias. Yo diría que la regla más importante que hemos aprendido es que en el mundo digital hay un código y que tienes credibilidad en la medida en que lo respetes. Ese código es la democracia de la información, que todos tenemos una voz y que hay un diálogo abierto, en el que se puede discrepar.

El gran desafío que tenemos las compañías es estar dispuestas a entrar en el diálogo y a poner en juego cosas que puedan gustarnos o no, en las que podamos estar de acuerdo o no, pero entendiendo que es un diálogo abierto, maduro, en el que todos podemos poner nuestro punto de vista y en el que debemos de participar. Porque no es una alternativa no participar. Aunque no participes, vas a estar igual. Entonces, nuestra postura es cada vez más entrar en el diálogo, cada vez más ser parte y ofrecer contenidos, ofrecer materiales que sean interesantes para nuestras audiencias. Pero también segmentar es todo un desafío porque, otra vez: el prosumidor-consumidor, el líder de opinión-periodista, el consumidor-con-blog... todo se mezcla. Éste es un camino en el que estamos aprendiendo. El mundo digital es absolutamente apasionante, es todo un lenguaje y es un mundo. Desarrollar vínculos con *stakeholders* clave en el mundo digital también es un desafío. Es aprender de nuevo a comunicarnos. Es aprender de nuevo, básicamente es eso. Como compañía tenemos una estrategia, estamos empezando a caminar en esto, hemos llevado adelante

acciones con un muy buen resultado. Tenemos *guidelines* [políticas] para participar en el mundo digital, por supuesto, tenemos que tener ciertas normas internas de participación para los empleados de Coca-Cola. Pero hay que respetar los códigos de internet a la hora de participar. Creo que eso es algo que no todas las compañías lo tienen claro. Y a la larga, el hecho de participar en el mundo digital, manteniendo las normas del mundo digital, y respetando mucho desde la ética de la compañía, te da credenciales muy fuertes de credibilidad en ese mundo.

¿Cómo imagina el escenario de los comunicadores organizacionales dentro de diez años, en América Latina y en particular en Uruguay? Lo que yo visualizo es un futuro apasionante, con una relevancia cada vez mayor a nivel estratégico y con desafíos muy interesantes. Nos veo absolutamente insertos en el negocio, absolutamente participativos en la estructuración de la estrategia de las compañías, mucho menos como consultores, mucho más como un área clave que facilita el logro de las estrategias. Y, ¡ojalá!, pudiéramos vernos no como solucionadores de *issues* [asuntos], sino como aquellos que estructuran y facilitan el camino para que las estrategias futuras sean viables. Las compañías están viendo cada vez más que el rol de las comunicaciones organizacionales, no solo externas sino internas, es clave. En el desarrollo de la cultura organizacional, en lograr el compromiso de los empleados, en integrar a las familias.

Desde el punto de vista de la comunicación externa, los canales que utilicemos para comunicarnos, la segmentación de audiencias, el entender que le hablamos, por ejemplo, a un periodista aislado de su dimensión de consumidor, o de papá. Entender cómo esas diferentes dimensiones de una persona pueden ser canales de entrada de nuestros mensajes. Trabajar de la mano con el área de Marketing se vuelve fundamental para que nuestros mensajes tengan un componente más emocional que racional, para que sean más “una experiencia” que “un comunicado de prensa”. Y utilizando las herramientas más recientes a nivel tecnológico. ■■



# *Yes, web can*\*

## El uso de las nuevas tecnologías en marketing y comunicación

Por Raquel Oberlander

La campaña publicitaria que llevó a Barack Obama a la presidencia de EE. UU. demostró que la integración de las nuevas tecnologías a los planes de comunicación ya no es una alternativa a considerar, sino una decisión ineludible para quien quiera lograr buenos resultados.

Obama utilizó todos los medios interactivos<sup>1</sup> que tuvo a su alcance para transmitir y *viralizar*<sup>2</sup> sus mensajes: sitios web, redes sociales, juegos electrónicos, blogs, publicidad en celulares y más. Su campaña electoral recaudó más fondos que la de cualquier otro candidato en la historia de la política norteamericana. Y lo hizo utilizando nuevos medios que aún no han generado los niveles de confianza que tienen los medios tradicionales de donación. Para sellar los éxitos, recientemente su campaña electoral obtuvo dos premios en el Festival de Cannes, el más prestigioso en el mundo de la publicidad: Grand Prix en las categorías Titanium e Integrated Campaigns.

Hoy no alcanza con una buena pauta de televisión para lograr una comunicación efectiva: las estrategias de marketing y difusión necesitan adaptarse a una nueva realidad, la de aquellas personas que viven conectadas a la PC, al Ipod, Iphone, celular, PlayStation y Wii. En este nuevo contexto, hay tres cambios fundamentales que vale la pena señalar y que influyen en el uso de estos nuevos medios:

1. Se han desdibujado los límites entre la publicidad y otras formas de comunicación y/o herramientas de marketing. Se relativizan las 4 P (que en español significan producto, precio, promoción y distribución) porque un sitio web puede ser al mismo tiempo un canal de ventas o un espacio desde donde se realizan las relaciones públicas de una marca. Un celular puede utilizarse tanto para emitir un mensaje publicitario como para ser el recurso base para implementar una promoción.

2. Surge la figura del *prosumidor*, palabra que nace de la unión de las palabras *productor* y *consumidor*. El público no solo recibe mensajes, sino que tiene la posibilidad de crearlos y de que éstos sean escuchados por miles de personas, tanto como los de una marca; además, pueden ser más creíbles. Para hacer un video y colgarlo en You Tube alcanza con tener una ca-

marita web. Las herramientas como blogs, wikis, podcasts y redes sociales permiten a los usuarios convertirse en medios de comunicación: ellos toman las decisiones sobre qué contenidos se publican, cómo se clasifican y cómo se distribuyen.

3. La sobresaturación de marcas y mensajes, entre otras cosas, hace al público más exigente y selectivo. Por ello, las marcas necesitan cada vez más crear mensajes relevantes: la nueva publicidad deja de ser un mero vehículo de información-persuasión para convertirse en el propio mensaje o en el valor en sí mismo. Los nuevos productos de comunicación de las marcas más desarrolladas son, además, contenido. Se trata de crear valor para las marcas y valor para el público que sabe, conoce y les exige comportarse de acuerdo con sus valores e ideales.

Matias Palm Jensen, CEO y director general creativo de Farfar (Suecia), define bien este cambio. Para él, el juego de la vieja guardia publicitaria era el *bowling*, en el que la agencia lanzaba una bola (mensaje) intentando derribar el mayor número de bolos (consumidores o *target*), a través de un plan de medios establecido, y tantas veces como permitiera el presupuesto. Con esto terminaba todo. El juego de la nueva publicidad es, por el contrario, el *pinball*: la agencia creativa lanza una bola (que ya no es un mensaje sino un contenido de valor) a sus públicos o usuarios y ellos hacen que rebote. En el *pinball* no se sabe exactamente hacia dónde rebotará cada bola, pero cuanto más rebote, mejor. Además, la bola puede volver, y hay que estar siempre preparado para lanzarla de nuevo o incluso sacar nuevas bolas-sorpresa durante la partida.<sup>3</sup>

### Ventajas de internet y otras plataformas interactivas como medios publicitarios

1. Una audiencia en crecimiento. En 2008 había 1.400 millones de internautas en el mundo, y se estarían

\* Yes, we can es el video paradigmático de la campaña de Barack Obama.

1:: Son medios interactivos (de acuerdo con Interactive Advertising Bureau-IAB, Uruguay), las computadoras (PC, notebooks, laptops), los sitios y portales electrónicos (blogs, fotologs, redes sociales, buscadores, chat), los celulares (3G, Iphone, Palm), las consolas de videojuegos-PCP (PlayStation-Sony, Box360-Microsoft, Nintendo, etc.).

2:: En el argot publicitario, *viralizar* mensajes significa que las personas *se pasen o contagien* entre sí un mensaje, sin la intervención del emisor que lo creó.

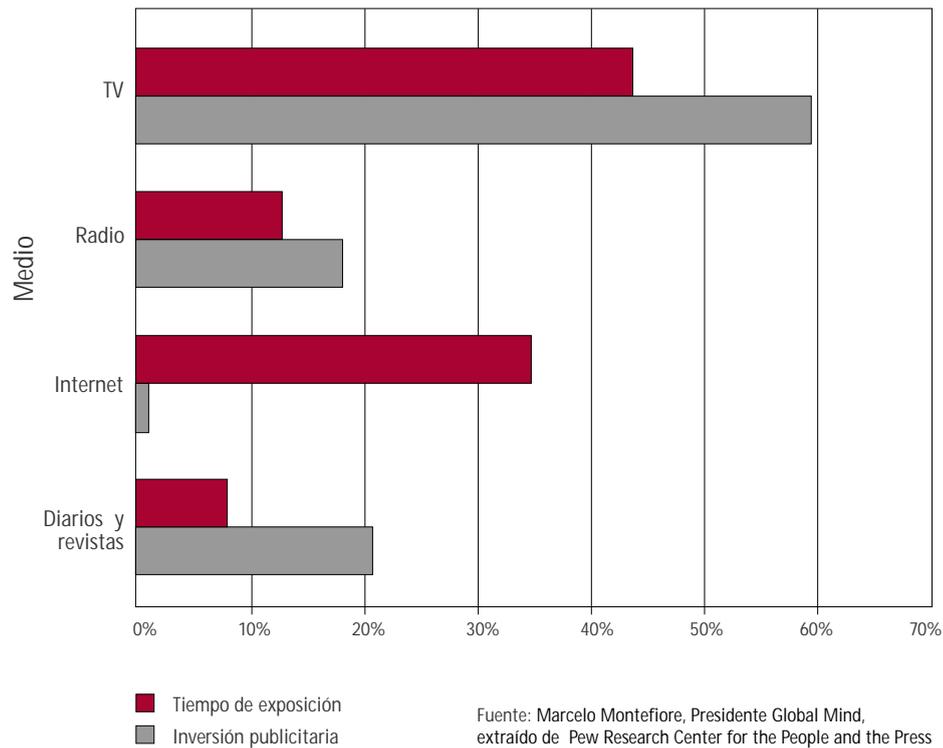
3:: Eva Sanagustín (editora) y varios autores: *Del 1.0 al 2.0. Claves para entender el nuevo marketing*. Disponible en [www.clavesdelnuevo-marketing.com](http://www.clavesdelnuevo-marketing.com).

Raquel Oberlander:: (Montevideo, 1972). Es licenciada en Ciencias de la Comunicación Social (Universidad Católica del Uruguay), realizó un posgrado en marketing en la Universidad de Montevideo y, a través del programa Intercampus, estudió marketing en la Universidad de Lérida (España). En 1999 creó el portal [www.mundobebe.com](http://www.mundobebe.com), que sigue dirigiendo y editando. Es directora creativa en Notable Publicidad.

---

Composición G. G.

Gráfica 1. Tiempo de exposición a los medios vs. la inversión en los mismos.



4: María Aurecochea, en conferencia "Marketing *online*: una visión global", bajo el auspicio de CUTI, Ingenio y ANII, realizada en el LATU, 24 de marzo de 2009.

5: Marçal Moliné: *La fuerza de la publicidad*, McGraw-Hill, Madrid, 2000.

sumando 200 millones por año. Se realizan 1.000 millones de búsquedas diarias en Google. En YouTube se suben 10 horas de video por minuto. En Uruguay hay 349.000 personas con acceso a banda ancha y la proyección para el año 2013 es de 677.000.<sup>4</sup>

Diversos estudios señalan que la gente dejó de estar expuesta a medios tradicionales, como la televisión o la prensa, y prefirió los medios digitales, posiblemente sin abandonar el contenido que buscaban (generalmente los medios televisivos y de prensa tienen versiones *online*). La gráfica 1, de Marcelo Montefiore, muestra la diferencia entre el tiempo de exposición a los medios versus la inversión en los mismos. Llama la atención que los profesionales de la publicidad seamos tan lentos para realizar cambios. Al ver la gráfica surge la pregunta: ¿qué estamos esperando para utilizar las potencialidades de internet?

2. Las posibilidades de la interactividad. Interactuar con los mensajes permite que se generen relaciones más cercanas —y por tanto más efectivas— entre una

marca y su público. Hace años, Marçal Moliné en su libro *La fuerza de la publicidad* explicaba la importancia de generar una acción neuronal en el público para que la publicidad fuera efectiva: "el mensaje debe provocar una actividad real, biológica, que culmine en instalar el recuerdo, como si fuera un programa en el cerebro de las personas receptoras del anuncio. (...) Es evidente que si nuestro anuncio no requiere pensar nada, si lo damos todo pensado ["todo mascado", se suele decir], el procesamiento será casi nulo y el patrón se desvanecerá en un momento sin que quede huella del anuncio".<sup>5</sup>

Cuando actuamos respecto al aviso o producto de comunicación que presenta la empresa, ya sea *cliqueando*, navegando en la información, jugando o enviando un comentario respecto al mismo, producimos mucho más pensamiento y actividad neuronal que cuando simplemente *lo vemos*. Porque para actuar, antes tenemos que pensar, y esa acción permite a nuestro cerebro *grabar* más información respecto al producto o servicio anunciado.

The screenshot shows the White House website during an online town hall event. At the top, there is a navigation bar with links for 'THE SEARCHING ROOM', 'AGENDA', 'ADMINISTRATION', 'ABOUT THE WHITE HOUSE', 'GOVERNMENT', and 'CONTACT US'. The main content area is divided into two columns. The left column has a large heading 'THE WHITE HOUSE IS OPEN FOR QUESTIONS ONLINE TOWN HALL' and a sub-heading 'The President is holding a new kind of online town hall where he will answer the questions you submitted and voted on for him. The event begins here at 11:30am ET. You can read the most popular questions submitted on the economy below.' The right column features a video player showing President Obama speaking. Below the video player is a search bar and a section titled 'Your Questions on the Economy'. This section includes a list of topics such as 'Education', 'Home Ownership', 'Health Care Reform', 'Veterans', 'Small Business', 'Auto Industry', 'Retirement Security', 'Green Jobs and Energy', 'Financial Stability', 'Jobs', and 'Budget'. A video player shows a question submission, and text below it states '92,927 people have submitted 104,120 questions and cast 3,606,734 votes'. A 'View Questions' button is also visible.

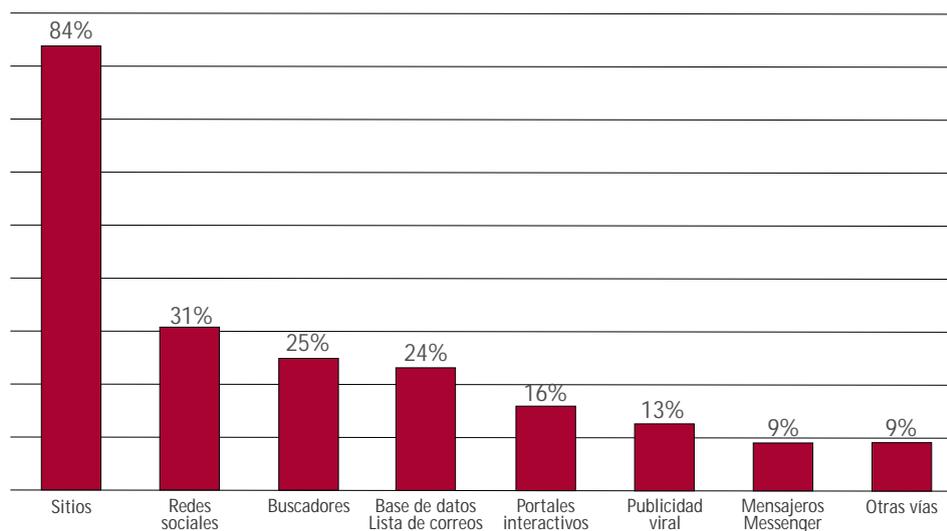
3. El bajo costo por contacto. Aunque no es conveniente generalizar, si bien el costo depende del medio en que se pauté y del tipo de mensaje que se emita, internet es hoy uno de los medios más económicos.

4. La variedad de opciones publicitarias. Los soportes interactivos permiten colocar anuncios gráficos, sonoros y audiovisuales, así como juegos y múltiples formatos y estilos de mensajes.

5. La máxima disponibilidad de los mensajes. A diferencia de un diario, que se tira, o un canal de televisión de aire, cuyos mensajes son efímeros, en internet un mensaje puede estar disponible los 365 días del año las 24 horas.

6. Un medio que respeta al público. En este medio es el usuario quien decide qué leer y hasta dónde quiere llegar en la recepción de los mensajes. Si bien algunos

Gráfica 2. Los anunciantes que utilizan medios interactivos en Uruguay utilizan las siguientes opciones:



Fuente: IAB Uruguay, Primera investigación de Publicidad Interactiva en Uruguay

6:  
"Primera investigación de Publicidad Interactiva en Uruguay", promovida por Interactive Advertising Bureau (IAB Uruguay) y realizada por la empresa Research durante los meses de marzo, abril y mayo de 2009.

*lyers* y el *spam* son invasivos y no respetan al público, se trata de excepciones.

7. Mejor medición de la efectividad del medio. Internet provee datos exactos a través de programas de computación que indican cuánta gente accedió al sitio, durante cuánto tiempo permaneció en él, qué espacios visitó, etc. Esta información permite a los anunciantes tomar decisiones en base a datos reales en tiempo real. Pueden decidir, por ejemplo, pautar solo el banner que tenga mayor porcentaje de "clicks".

8. La segmentación. Si ya la televisión por cable o las revistas nos permitían pautar nuestros mensajes alcanzando a un público específico, internet lo permite aún más. Hay sitios para vegetarianos, para amantes de las motos o de los caballos, para quienes tienen perros de raza bulldog o para los que desean saber todo sobre las flores violetas africanas.

9. La rapidez de la producción de los mensajes. Internet es un medio que permite crear y modificar los mensajes con una alta frecuencia, adaptando una campaña a los resultados que va necesitando o a los nuevos contextos que se generan.

10. Permite la *viralización* de los mensajes. ¿Cuánto demora un usuario en enviarle a un amigo un email,

con un video que le gustó o con un *link* a un sitio web que quiere recomendarle? Es rápido, fácil y, sobre todo, muy económico para el anunciante.

### La publicidad interactiva en Uruguay

Internet ocupa el octavo lugar entre los diez medios más utilizados en publicidad en nuestro país, ya que solo la mitad de las empresas lo emplea por fuera de su propio sitio web. Quienes utilizan internet pautan menos del 10% de su presupuesto publicitario. Según la "Primera investigación de publicidad interactiva en Uruguay",<sup>6</sup> los servicios de la publicidad *online* son poco conocidos y, por lo tanto, poco valorados. Las vías más empleadas por las empresas para publicar en internet son: sitios (84%), redes sociales (31%), buscadores (25%) y bases de datos (24%). Le siguen los portales interactivos (16%), la publicidad *viral* (13%), los mensajeros (Messenger) (9%) y otras vías (9%).

### Breve conclusión

En términos de comunicación, las marcas buscan cobertura y profundidad, al menor costo por contacto. Es decir, alcanzar la mayor cantidad posible de personas de su público objetivo y establecer con ellas relaciones duraderas y estables, pagando el menor precio posible por cada una de esas relaciones. Para lograrlo, los medios interactivos son un aliado fundamental porque pueden aportar una cobertura general

Formatos más frecuentes de contratación de publicidad en internet

CPM, costo por mil impresiones. Se refiere al número de veces que se despliega un *banner* independientemente que hagan *click* en él o no. Sistema útil para generar *branding*.

CPC, costo por *click*. Es el modelo utilizado por Google AdSense y Adwords. Se paga solo por la cantidad de veces que los usuarios *clicklean* en un anuncio. Sistema ideal para redireccionar tráfico a los sitios web de las marcas en cuestión.

CPA, costo por acción. Es un modelo en el que el anunciante paga solo cuando el usuario realiza una acción predefinida en el momento de la contratación, como completar un formulario o realizar una compra. Sistema adecuado para cuando se necesitan alcanzar objetivos cuantificables.

Pago fijo mensual. Se paga una tarifa fija por un *banner* o anuncio en una ubicación fija o rotativa dentro de un sitio

web. Es el sistema ideal para asociarse a sitios relacionados con el emisor, apareciendo como *sponsor* y generando valor para su público (que debe coincidir con el de dicho sitio).

Tipos de formatos publicitarios en internet

*Anuncios de texto*, tipo *ads* de Google.

*Banner tradicional*, imágenes fijas o animadas.

*Rich media banners*, formatos enriquecidos que emplean las nuevas tecnologías para incluir contenido dinámico, como juegos u otro tipo de interacción, dentro del propio banner.

*Pop ups o Iyers*, ventanas o anuncios que se despliegan o abren delante de la pantalla de contenido en la cual estamos navegando.

*Cortinas o intersticiales*, generalmente ocupan toda la pantalla y se muestran mientras esperamos que se cargue el sitio que vamos a ver.

o segmentada de amplitud similar a otros medios, muchas veces con costos menores. Además, porque la interactividad, que es su cualidad intrínseca, los hace ideales para ese tipo de relaciones.

En marketing y publicidad está demostrado que es mucho más barato mantener un cliente que captar uno nuevo. Y, para mantenerlo, no alcanza con emitir un anuncio una vez cada tanto. Necesitamos dar más: mostrarnos como somos, hacer que las personas confíen en nosotros, que intercambien opiniones sobre nuestros productos o servicios con sus amigos, relaciones y contactos. La relación entre el público y las marcas no pretende ser diferente de las relaciones entre las personas; esa es la idea que subyace en el concepto de las *lovemarks*: que cuanto más profunda sea la relación con el cliente, más tiempo permanecerá a nuestro lado.

De todos modos, en este contexto de transformación y de desafío para el marketing y la publicidad, es importante recordar que el crecimiento de los medios interactivos no implicará necesariamente la desaparición de los otros medios. Pasarán muchos años para que las personas dejen de leer el periódico en el café o escuchar la radio en el auto. La atención a los nuevos medios no significa desatender los otros sino más bien conocer y aprovechar la potencialidad de cada uno.

Por eso, para quienes trabajamos en comunicación, el desafío ya no es solo crear mensajes relevantes, sino gestionar las comunicaciones de las empresas y organizaciones, considerando al consumidor como parte de las mismas, como generador constante de contenidos. Antes, el anunciante uruguayo conocía los tres canales de televisión de aire y sabía que pautando en horario central lograría una cobertura de, por lo menos, 60-70% de la población. Hoy tiene tantas opciones que necesita ser asesorado sobre los medios más adecuados para su producto o servicio y, aún más, debe contar con profesionales especializados en cada medio, que puedan elaborar estrategias adecuadas. El papel del profesional de las comunicaciones se vuelve cada día más relevante y especializado.

Han surgido, por ejemplo, los *community manager*, quienes gestionan la reputación en línea de una empresa, siguiendo las conversaciones que se generan en las redes sociales, para detectar nuevas ideas y responder a preguntas y comentarios.

Finalmente, es importante destacar que mucho más allá de los medios, la creatividad es y seguirá siendo la reina de la publicidad. Porque seguirá siendo primordial tener buenas ideas que permitan transmitir los valores de las marcas de forma honesta y apetecible, independientemente del medio en que se apliquen.

# Otras herramientas del marketing interactivo

7::  
Marc Cortés en Eva Sanagustín  
(editora) y varios autores: o. cit.

Pautar anuncios publicitarios es una de las posibilidades que brindan hoy los medios interactivos. Existen otras opciones, que se categorizan a continuación, con la observación de que cuando usted termine de leer esta nota, es probable que se haya creado un nuevo formato que brinde otras oportunidades de interacción.

1. **Sitio web propio-corporativo.** Es el lugar donde las marcas muestran quiénes son, qué hacen, qué quieren y qué ofrecen. Si logran seducir al visitante en la web, establecerán con él una relación que no permite otro soporte. Tres puntos clave para un sitio web: (i) objetivos claros antes de desarrollarlo, (ii) palabras y conceptos clave para que los usuarios encuentren la marca en internet y (iii) orientar al usuario (diseñar el sitio para que encuentre lo que busca de la manera más cómoda e intuitiva posible: *usabilidad en internet*).

2. **Email marketing.** Cuando es aceptado por el usuario (no *spam*), es una manera económica de contactar al público. Es fundamental brindar información de valor y lograr que el usuario espere recibirla.

3. **Blog corporativo.** Permite establecer una línea de comunicación informal con el público, aumentar la presencia en internet y vincular el sitio web corporativo a diferentes espacios para mejorar su posicionamiento en los buscadores. Puede funcionar como punto de partida de las acciones *virales* de difusión de mensajes. Requiere que la organización esté involucrada en su desarrollo y que haya responsables de actualizarlo y responder los comentarios.

4. **Microblogging.** Sistema de publicación en internet para el envío de mensajes cortos de texto, a través de herramientas creadas para este fin, como Twitter. Los mensajes tienen la finalidad de explicar qué se está haciendo en el momento, compartir información con otros usuarios y ofrecer enlaces hacia otras páginas. No hay candados: cualquier usuario puede leer y seguir a otro. Produce un *efecto democratizador*,

permite un vínculo emocional y cercano, así como la rápida transmisión de experiencias de los usuarios.

5. **Participación en redes sociales.** Plataformas de publicación de contenido, donde emisor y receptor se confunden en capacidades y funciones. Los usuarios se convierten en actores influyentes para las percepciones de las marcas y productos. Son generadores de contenido y “consumen” los contenidos generados por su lista de contactos. Son espacios muy atractivos para las marcas, por la cantidad de usuarios que reúnen. De acuerdo con Marc Cortés,<sup>7</sup> la ventaja de crear una comunidad de marca en una red social es que no se necesita atraer público al propio sitio, ya que hay millones de usuarios y unos se encargan de atraer a los otros.

6. **Juegos o aplicaciones.** ¿Cuánto vale que un usuario juegue diez minutos en un juego propiciado por una marca, en el que comunica sus productos? Mucho. Para conseguirlo, es fundamental planear y diseñar detenidamente lo que los usuarios esperan, y saber si estarían dispuestos a compartirlo en sus redes sociales.

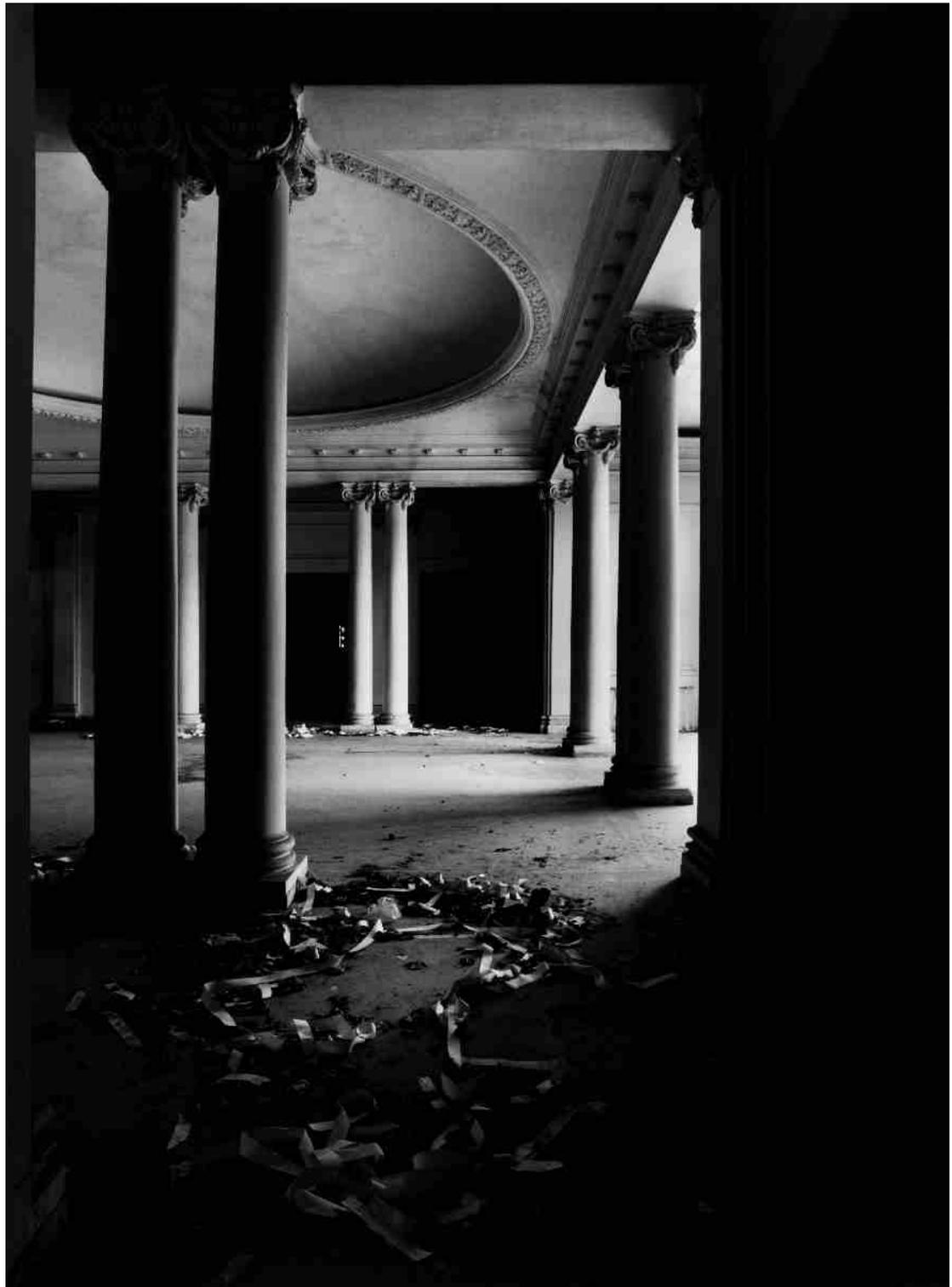
7. **Widgets.** Aplicaciones que se descargan y se instalan en blogs, celulares o computadoras, permitiendo la recepción de contenidos en distintos formatos. El usuario puede interactuar con ellos y compartirlos, favoreciendo su *viralización*. La presencia activa de un *widget* en el escritorio del usuario tiene la ventaja de presencia continua de la marca, con diferentes mensajes, y sin la sensación negativa del *spam*.

8. **Podcast y videos online.** El podcast, archivo de audio que se descarga para escuchar a través de diversos tipos de equipos, es una herramienta muy versátil. El usuario decide cómo y cuándo lo escucha. Una posibilidad: tener un canal podcast para boletines de novedades de empresas, productos, servicios o marcas. El video *online* es una buena herramienta de *crossmedia*, ya que un mismo video de veinte segundos puede servir como *banner* o como contenido del sitio. ■■

# LUIS ALONSO

Desde su caja negra, la cámara descubre en la no-luz una imagen luminosa. Como ella, desde la oscuridad fueron tomadas estas fotos, que atraviesan la historia de mi trabajo.

La foto de tapa, de este décimo número de **dixit**, también forma parte del trabajo que Luis Alonso presenta en Reflejos. Con ella completamos, en color, el concepto del autor.





Alejandro Horack

## “En la región hay que ESTAR PREPARADO para sufrir y DAR RESPUESTAS”

Por Carola Kweksilber

Alejandro Horack es egresado de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Comenzó a trabajar como fotógrafo publicitario y terminó especializándose en la comercialización de productos de comunicación. Durante nueve años fue el gerente comercial para el cono sur hispano de la Agence France-Press (AFP) para América Latina, rol que abandonó recientemente para hacerse cargo de los negocios en *The New York Times* para los países de habla hispana de América del Sur.

Alejandro Horack::  
Nació en Montevideo el  
20 de agosto de 1970.  
Es egresado de la  
Licenciatura en  
Comunicación Social de  
la Universidad Católica  
del Uruguay (1994).

Se convirtió en vendedor de sus propios productos sin proponérselo y descubrió no solo que servía para eso, sino que además lo disfrutaba. De sus comienzos, Horack conserva el gusto por la fotografía, y recuerda las dificultades para compatibilizar los horarios de trabajo con la vida familiar. “Comencé a trabajar con un compañero, pusimos un estudio de fotos y fundamos una productora especializada en comerciales de mesa. A su vez, nos asociamos con otra productora (Metrópolis) cuyo director me confió la administración y comercialización de los productos”, relata Horack. “Pensé que era muy malo para eso, pero descubrí que me gustaba vender; y con el tiempo me especialicé para hacerlo cada vez mejor. El gusto por la fotografía aún lo tengo, sigue siendo mi pasión y mi hobby. Pero es complicado seguir el ritmo de trabajo de una productora por los horarios: uno sabe cuando entra pero no cuando sale, por eso busqué algo con horarios de oficina”.

Cuando la Agence France-Press se instaló en Montevideo, Horack encontró un lugar donde desarrollar su veta comercial sin alejarse de la comunicación. Afirma que la

formación que recibió le permitió negociar en mejores condiciones, al compartir un mismo idioma con sus colegas y clientes. “Fue un camino sumamente grato”, recuerda, “la AFP recién se instalaba en la región como parte de una política de descentralización. Previamente pasaba todo por París, pero a finales de los noventa se crearon cinco nodos mundiales y Montevideo fue, y es, uno de ellos. Desde acá se edita todo el material generado en las oficinas de América Latina, que luego es enviado a cada cliente. Fui contratado como gerente comercial de Argentina; luego se agregó Uruguay y en 2002 se sumaron Perú, Bolivia, Chile y Paraguay”.

¿Por qué una agencia francesa elige Montevideo para instalar una sede regional? Somos más baratos, de eso no hay duda. Entre otras cosas, AFP elige Montevideo porque hay buena educación y un buen nivel cultural. Cuando se instaló, empezó a trabajar una gran camada de la Universidad Católica y hasta hoy mucha de esa gente sigue allí. Además, Uruguay es un país con estabilidad desde el punto de vista político, ubicado



fuera de áreas de tormentas y terremotos, sin tránsito pesado y que, además, cuenta con un buen sistema de comunicaciones. Otro aspecto importante es que viene mucha gente del extranjero y acá se consiguen viviendas accesibles desde el punto de vista económico.

¿Tuvo que adaptar su estilo de trabajo al integrarse a una empresa francesa? **Más bien fueron los franceses quienes tuvieron que adaptarse a los estilos de cada uno de los países que visitábamos. Recuerdo que el choque más grande se daba cuando venían los directores de la Agencia y presentaban la información de una manera fría, ellos iban directo al negocio. La reunión comenzaba con el trabajo, mientras que es parte de nuestro estilo empezar con una charla previa. Si una reunión habitualmente llevaba cuarenta minutos, ellos la resolvían en diez. Y aunque tal vez se hable del negocio efectivamente diez minutos, acá se necesita conversar de la familia o del entorno. De pronto, la primera pregunta que realizaban los directores de la Agencia a los responsables de un diario o una revista apuntaba a conocer el tiraje de ese medio, porque ese tipo de**

información en Europa es de público conocimiento, pero acá no lo es. Por eso contratan trabajadores aquí, porque ellos saben que llegan hasta un determinado lugar y necesitan luego gente con conocimiento del mercado, pero más aún, de la cultura local. Y la contratación del *New York Times* lo confirma.

Al reflexionar sobre las prácticas y el sentido del trabajo en la región, Horack advierte sobre la dificultad de referirse a un estilo único y aporta en cambio una mirada que describe realidades complejas y variadas.

Además del anclaje en la cultura y el mercado local, ¿qué valoran los europeos o los americanos de la forma de trabajar de los latinoamericanos? **Es algo arriesgado responder esta pregunta. Lo que sí puedo decir es que existe un bloque formado por Argentina, Uruguay y Chile con características similares, de gente bien preparada y con capacidad para tomar decisiones. Hay un quiebre enorme entre otros países de Sudamérica y nosotros. Conozco personas que están trabajando en Perú y me hablan de la brecha que existe entre la**

---

Fotos P. P.



gente bien formada y la medianamente formada. Por ejemplo, tengo un amigo que trabaja en una empresa grande y me cuenta que contrata a un empleado bien preparado que llega en un auto muy superior al suyo, porque viene de una familia rica. Entonces, si no logra mejorarle el sueldo rápidamente, ese empleado se va a ir a trabajar en sus negocios familiares y se genera un vacío porque no puede encontrar empleados capacitados para tomar decisiones a los que la empresa pueda retener. Acá sí se encuentran trabajadores con autonomía, a los cuales las empresas logran mantener.

Como gerente comercial en negocios de comunicación, Horack transitó crisis económicas que le han hecho cambiar estrategias y rumbos. Considera que sus éxitos responden al aprendizaje que ha tenido sobre negociación y a un olfato que fue desarrollando con la experiencia.

¿Cuáles son los principales desafíos profesionales a los que se enfrentó y de qué manera los resolvió? **El desafío más importante que tuve en los últimos años fue la crisis económica del 2002, sobre todo en Argentina, donde**

tenía mi principal mercado. La relación “uno a uno” (peso-dólar) y su posterior quiebre, hizo que tuviéramos que repensar todo el negocio —basado en contratos en dólares— y negociar como nunca antes. En la región hay que estar preparado para sufrir y dar respuestas frente a las crisis económicas. Eso implica muchas veces sentarse a revisar los contratos nuevamente y buscar alternativas junto con los clientes, porque si a ellos les va mal, a mí me va peor.

¿Qué habilidades considera que han sido fundamentales para desempeñar su tarea? **Tuve la suerte de tener un excelente maestro de negociación que fue Andrés Rosenblatt. Entre muchas otras cosas, me enseñó a escuchar. El tiempo y la experiencia me dieron un mejor olfato para saber donde hay un buen negocio.**

¿Cómo encuentra una oportunidad de negocio en comunicación? **En los primeros cinco minutos de charla, uno se da cuenta quién es su interlocutor, cuál es su proyecto y qué conocimiento del mercado tiene. No siempre un buen comunicador es un buen empresario**

y nos cuesta diferenciar eso. Por ejemplo, un excelente fotógrafo no necesariamente es un buen vendedor de su producto. Sin embargo, un buen fotógrafo no suele contratar a un buen administrador de empresas para vender su trabajo, y a veces hasta se denigra la función del vendedor. No hay que restarle importancia a la posibilidad de asociarse con gente que sabe de lo empresarial, esto es algo que no te da la universidad y en cambio sí te lo da la calle. La relación entre buenos comunicadores y buenos comerciantes es inquebrantable en los éxitos.

Luego de nueve años al frente de la gerencia comercial en AFP, Horack decidió buscar nuevos desafíos que le permitieran capitalizar y potenciar la experiencia acumulada. Recientemente fue contratado por *The New York Times* para comercializar los productos en América del Sur de habla hispana: “Me gusta mucho el sistema de la zanahoria de los americanos, tener siempre metas alcanzables y que sean remuneradas. Desde el punto de vista profesional, es una marca increíble y eso para mí es algo importante”, señala. Respecto a las principales incertidumbres que le genera el cambio laboral, destaca la preocupación por conocer en profundidad los productos, así como también la forma de hacer negocios de los americanos.

¿En qué consiste su nuevo trabajo? El diario tiene básicamente tres negocios: la venta de su material (*The New York Times News Services*), una cadena de semanarios y revistas que van insertos en periódicos de todo el mundo (*Licensing Division*) y la venta de material de grandes generadores de contenido de alta calidad (*Syndicate*), que integra productos como *Le Monde*, *Der Spiegel*, *National Geographic*, *Esquire*, *BBC* y columnistas de la talla de Humberto Eco, Noam Chomsky y Tomás Eloy Martínez, entre muchos otros. Yo represento al diario y sus productos. Mi trabajo implica buscar y generar los negocios en casi todas las plataformas de información: papel, radio, web, tv y móvil.

¿Le parece que tendrá que cambiar su estilo de trabajo? Yo estaba en un nodo muy importante de AFP, que es Montevideo. Ahora trabajo desde mi casa; en *The New York Times* tienen metas claras y, si bien informo de mi trabajo, estoy completamente libre. Tengo mis objetivos, pero la manera en que los realice pasa a ser un problema mío y ese es un gran cambio. Por un lado,

tengo flexibilidad horaria, pero también veo que trabajo más cantidad de horas. Mientras que en AFP tenía una maquinaria aceitada en funcionamiento, ahora estoy en un momento de comienzos.

¿Qué cosas le llaman la atención al trabajar para una empresa americana? Tengo una anécdota: me llegó un email del *New York Times* que decía que el 15 de abril era el día para donar sangre en la empresa, que se recomendaba hacer una cita para extraerse sangre y que cada donante recibiría quince dólares en regalos. Esto implica generar valor más allá del trabajo en sí mismo.

Horack no recuerda haberse enfrentado a grandes dilemas éticos a lo largo de su carrera. Agradece haber estado en un medio donde nunca se cuestionaron los lineamientos básicos en ese sentido. Afirma que los debates respecto a los contenidos ocurrían en el terreno de los editores, mientras que su ética se asimilaba más a la de un gerente de empresa que debe mantener con su actitud la confianza depositada por los clientes: “Al tener una relación cercana con los medios uno se entera de la verdadera cocina de cada uno de ellos; sus fortalezas y sus debilidades, lo que opinan de la competencia, cómo les va, sus proyectos, sus apuestas. Esto implica jamás utilizar esta información para favorecer o perjudicar a otro. Esta confianza es la base del negocio”.

Cuando se le consulta sobre la manera en que se define a sí mismo desde el punto de vista profesional, no encuentra fácilmente la respuesta; recorre en voz alta su trayectoria y los cambios realizados. Al escucharlo no quedan dudas respecto a su fuerte identidad como comunicador: “Me es muy difícil autodefinirme. Me gusta la comunicación por sobre todo. Soy una especie de cazador; necesito estar informado. Una vez que sos comunicador ya no podés salir, y te fijás hasta cómo viene escrito un email. Me gusta entablar debate con casi todo”.

Sobre el final de la entrevista, Horack evoca un recuerdo de sus días como estudiante de comunicación, que podría ser un hilo conductor de su trayectoria: “Cuando éramos estudiantes y editábamos en una vieja isla u-matic, estábamos desesperados por la tecnología. Recuerdo que los docentes Tato Ariosa y Maida Moubayed insistían en que lo importante no era la tecnología sino el concepto. Eso se mantiene vigente hasta hoy: sigue primando el contenido sobre el formato. Y eso sí te lo da la universidad”. ❖❖

# EL ÁRBOL, EL LEÑADOR Y LA MUCHACHA

## Una historia montevideana

Por Silvia Soler

Silvia Soler: (Montevideo, 1962). Es docente de Taller de Escritura II y fue tutora del seminario Periodismo y Literatura en la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Se desempeñó como periodista en el diario *El Observador* y el semanario *Búsqueda* y, como columnista, en *Voces del Frente*. Ha publicado dos libros en la línea del periodismo literario *La leyenda de Yessie Macchi* (Editorial Fin de Siglo, 2001) y *La carpera. Memorias de una prostituta rural* (Banda Oriental, 2004).

El tronco del palo borracho recuerda, por su curvatura, a una damajuana de vino. Tal vez de allí le viene el nombre, o del hecho de que los indios del norte de Argentina y Paraguay ahuecaran la parte más abombada del tronco para fermentar frutos que se convertían en bebidas alegres. Para los estudiosos de la botánica, de esta última teoría provienen los argumentos más serios que explican su singular nombre.

El palo borracho es un árbol elegante con la mirada puesta en el cielo a través de sus flores rosadas. Al menos, la mayoría de los que hay plantados en Montevideo se cubren de un rosa eufórico en verano y otoño, aunque los hay de flores rojas y amarillas.

Como otros seres vivos, contempla en silencio a los humanos, casi siempre más atentos a las luces artificiales que a los misterios de la floración y la clorofila. Desde una mirada antropomórfica, seduce decir que esos árboles descomunales guardan secretos de supervivencia. Sin embargo, sus estrategias para crecer y reproducirse, lejos de esconderse detrás de jeroglíficos, están a la vista para observadores con tiempo y paciencia.

El palo borracho cría a sus hijos entre algodones; cada semilla nace envuelta en una especie de seda blanca, llamada paina, de exquisita calidad. La paina protege a las semillas de la intemperie y, cuando están prontas para desprenderse del árbol, las ayuda a germinar adhiriendo sus hilos a la tierra. Julio Muñoz,<sup>1</sup> a mi modo de ver un filósofo de la botánica, asegura que la calidad de la paina es tan excepcional que durante mucho tiempo se utilizó como aislante térmico en las heladeras.

Su tronco ensanchado le sirve para guardar agua y prevenirse de las frecuentes sequías chaqueñas, es capaz de absorber hasta las gotas de rocío... Todo lo guarda en su enorme panza donde, según una leyenda, vivió el pez padre de todos los peces. Los pinchos, a la vista tan amenazantes, lo ayudan a perder menos líquido y a intimidar a posibles agresores.

Distintas leyendas rodean al palo borracho de un halo sagrado. Pertenece a los climas subtropicales que incluyen zonas de Paraguay, Brasil y Argentina, donde los indígenas han sabido aprovechar su tronco, sus humedades, sus frutos y su algodón. Ante tanta generosidad, le han retribuido con la creación de historias en las que queda casi a la altura de un dios. Según una de ellas, el río Pilcomayo se formó del agua que corrió luego de un tajo certero en la barriga de un palo borracho. Otra leyenda cuenta las penurias de una mujer quien, muerto su enamorado en la guerra, se internó en el bosque para convertirse en este árbol esplendoroso y florido.

Aunque viene de la tibieza, resiste estoico el gélido viento montevideano (a costa de perder sus hojas) y otros malos tratos. Es un árbol fuerte, prueba de ello es la historia de un ejemplar de unos quince metros de altura que aún está de pie en el barrio La Blanqueada. La peripecia de ese árbol en particular —cepillada de mezquindades por el relato oral de varias generaciones— podría competir por un lugar entre las leyendas urbanas. Así me la contaron:

En la esquina de Larrañaga y Thompson creció un palo borracho frente a una casa más bien ruinosa, donde los vagabundos orinaban por las noches, los muchachos escribían grafitis y las prostitutas se escondían de la policía. Allá por los años noventa el dueño de la casa pensó en venderla, así que colocó un cartel de 'Dueño vende', después cruzó a la vereda de enfrente y lo observó. Desde esa perspectiva, el árbol interfería con la visión de su propiedad y del cartel. Fue a su casa, buscó un hacha y regresó a cortar el tronco, justo allí en la parte de la curvatura de la botella. ¡Qué duro era aquel tronco! Romperlo llevaba más tiempo del que había imaginado. Con tesón, le quitó una capa de corteza en un aro de unos quince centímetros de ancho. Pero mientras descortezaba, alguien lo vio, se apenó por la destrucción y llamó a Muñoz, el botánico.

1::

Julio Muñoz es botánico y fue por años director de la Escuela de Jardinería en Montevideo. Es autor de varios libros, entre ellos: *Monumentos vegetales de la ciudad de Montevideo* (IMM, 1992) y *Cien años del Jardín Botánico* (IMM).



—En la esquina de Thompson y Larrañaga hay un tipo talando un palo borracho, ¿podrás hacer algo? El botánico miró los bolsos ya prontos para una semana de vacaciones a punto de empezar, luego se fijó en la cara de sus hijos chicos, miró a su esposa y a pesar de todo, dijo que sí. Ellos lo aprobarían.

Cuando llegó a la esquina de Thompson, reconoció el árbol lastimado, pero el verdugo no estaba. El botánico golpeó en las casas de los vecinos para averiguar quién conocía al señor del hacha. En todas las puertas le dijeron lo mismo: hable con Yenny. Al fin, curioso, preguntó:

—¿Y quién es Yenny?

—La muchacha que para en el muro, justo bajo el palo borracho.

Yenny llegó poco después y, tal como los vecinos habían anunciado, sabía dónde encontrar al hombre, pero calló por temor. El botánico regresó a casa, aunque antes le pidió que le avisara si veía al leñador con su hacha.

Yenny cumplió la promesa, apenas regresó el hombre lo llamó y otra vez cuando el botánico llegó

hasta el árbol, el hombre no estaba. Esta vez, la muchacha se apiadó del palo borracho y ayudó a encontrar al hombre.

El botánico golpeó muchas veces en aquella puerta bien cerrada. Nadie salió. Entonces, por la rendija dejó una advertencia y la promesa de una denuncia si insistía en cortar el árbol.

Tiempo después el palo borracho cicatrizó. Se podría escribir una historia aparte acerca de los mecanismos de curación de una planta. En síntesis: hecha la herida, un ejército de agentes químicos acuden a la zona para curar, forman una capa protectora y la sellan para que el tronco no se pudra.

A unos treinta centímetros del suelo, el palo borracho de Thompson muestra con dignidad las viejas marcas. Se nota la costura y la falta de espinas en ese sector del tronco, aunque el árbol se ve lozano. Detrás, sigue en pie la misma casa. Hacia el cielo, en invierno se bambolean al viento las painas. Debajo, en el mismo muro, las Yennys esperan de piernas cruzadas por las tardecitas. ■■

---

Foto P. P.

# COMUNICAR es crear COMUNIDADES

Por Mauricio Tolosa

Mucho siglos antes de que las Ciencias de la Comunicación se tiñeran de ingeniería, transmisión y agujas hipodérmicas, la Comunicación describía el proceso de poner en común, de compartir, incluso hacía referencia a la comunión de los primeros cristianos. Hoy, el tránsito de las personas entre una comunidad y otra, las dinámicas culturales, económicas y tecnológicas hacen que las comunidades de todo tipo y tamaño sean cada vez más permeables, consciente o inconscientemente, al cambio y las transformaciones. En este contexto, quiero rescatar el sentido original de comunicar como “crear comunidad”; comprender y encarnar este enfoque plantea nuevos y amplios desafíos y responsabilidades para comunicólogos y practicantes de las diversas técnicas de la comunicación.

Mauricio Tolosa:: (Chile, 1961). Es comunicólogo y tiene una maestría en Ciencias de la Comunicación y la Información (Universidad de París VII). Es consultor internacional en comunicación para proyectos de desarrollo, cambio y crisis del sector público. Dirige Think Tank Mayanadia ([www.mayanadia.com](http://www.mayanadia.com)) y el Sistema de Aprendizaje de la Comunicación THOT. Preside la Fundación de la Comunicología ([www.fundacioncomunicologia.org](http://www.fundacioncomunicologia.org)).

En los últimos 10.000 años, los seres humanos hemos desarrollado una increíble diversidad de formas de convivir y de habitar nuestro entorno, de crear mundos, con sus reglas, distinciones y posibilidades. Hemos materializado esa diversidad en múltiples dimensiones, incluso llegando a modelar las especies que están cerca de nosotros como las vacas, los perros, las gallinas, las papas, el maíz o los mangos.

Desde hace milenios hemos erigido pirámides, templos y catedrales que aún nos asombran y conmueven. Hemos expandido las fronteras del conocimiento, creado ciudades iluminadas y centros de cultura, espiritualidad y saber. Obras y formas de convivencia asombrosas, tanto en el sentido de lo maravilloso como de lo horroroso, surgieron de las conductas naturales que las personas desarrollaron dependiendo del contexto en el que les tocó vivir en cada época o lugar, en sus dife-

rentes comunidades. Todos los grandes y pequeños gestos de la humanidad emergen en la convivencia de determinadas comunidades, las que modelaron un espacio de posibilidades que definió los gestos, las emociones y las creencias de sus miembros.

La manera de relacionarnos unos con otros, las alternativas de conductas que tenemos hacia nuestros prójimos, la forma de comer, de querer, de trabajar, de vestirnos, de organizar nuestros hogares y gobernar nuestras ciudades, de hacer la guerra o el comercio, las aprendimos en la convivencia en las distintas comunidades en que hemos vivido. Las acciones más básicas como hablar, sentir, bailar o jugar, también son reflejos de la pertenencia a cada una de esas comunidades. Formas, estilos que se han modelado en conductas previas, siguiéndolas e imitándolas hasta encarnarlas como naturales.



Comunicar es el complejo proceso a través del cual se crean las comunidades humanas, en las que emergen los espacios de desarrollo mental, afectivo, espiritual y corporal de cada persona. Ese proceso puede ser observado desde distintos énfasis: cómo se crean, constituyen y reproducen las comunidades; cómo influye, afecta y determina a las personas que las constituyen; cómo las personas, consciente o inconscientemente, crean y guían comunidades que deciden el éxito de sus proyectos y metas.

### El sorprendente mosaico humano

**Panamá:** un hombre camina, sin mecanismos de seguridad, en el borde del piso cuarenta de un edificio en construcción frente a la Bahía.

**Francia:** en una tienda de *delicatessen* en el centro de París, un hombre de campo, con delantal y camiseta blanca, vende más de cincuenta variedades

de queso que distingue según textura, aroma, sabor y color.

**Camboya:** cerca de Siem Riap, una niña se levanta, se baña en las escaleras de su casa, que emerge en medio del lago, y luego alimenta con unos pescados a los cocodrilos que chapotean en el “corral”.

**Hong Kong:** en Tai O, un pueblo de pescadores, una mujer abre su tienda de postres y cuida que el mismo dulce que creara su abuela, esté disponible, como desde hace 45 años, para los comensales de la aldea.

**México:** en el Zócalo de la capital el líder de un movimiento de profesores se para en el techo de un bus y canta el “Venceremos”, mientras la audiencia corea el estribillo y pide aumento salarial.

**Marruecos:** En Fez, un chef prepara la pastilla según una receta centenaria, en un palacio restaurado frente a la Medina.



Indígenas Gadigal inician el Día de Australia con una ceremonia matutina en The Royal Botanical Gardens: *Woggan-Ma-Gule* (2008). Foto de Anoeck De Groot, AFP.

Los seres humanos hemos desarrollado sorprendentes maneras de habitar y modelar el mundo. Acciones que nos parecen extraordinarias, desafiantes o insólitas observadas desde nuestro propio contexto: caminar sin miedo a noventa metros de altura, distinguir entre cincuenta variedades de queso o alimentar un cocodrilo después el desayuno, son naturales y hasta rutinarias en las comunidades en que vive cada una de esas personas.

Esas acciones “extraordinarias” —vistas desde otra comunidad de referencia— surgen de manera “natural” para cada una de esas personas. Resultan de su inmersión en un flujo de conversaciones y conductas, de emociones y representaciones que sus respectivas comunidades han tejido, cotidianamente, hasta que esas conductas “extraordinarias” emergieron de forma natural. Realizar esas acciones y aceptarlas como algo cotidiano son procesos necesarios para pertenecer a esas comunidades, para sentirse y ser aceptado como parte de ellas por sus integrantes.

Las acciones de comunidades “extraordinarias” nos permiten observar con más claridad el proceso que llevó a la ocurrencia de determinadas conductas o formas de ser. Pero nuestra cotidianidad también surgió en un proceso similar, que a ojos de otros puede parecer igualmente extraordinario. Los gestos más naturales, como utilizar el transporte, el metro, el bus, la piragua, un *rickshaw* escolar para quince niños; las indicaciones para llegar a una dirección, que pueden ser “al lado del antiguo palo de mango y dos hacia el lago” o “Providencia 145”; comer de determinada manera, sentado en sillas alrededor de una mesa o en el suelo alrededor de un mantel; bailar salsa, *reggaetón* o *trance*; jugar al fútbol, cricket o palín; pueden parecer extraordinarios para quienes son ajenos a la comunidad donde se practican. Para encarnarse como conducta natural y emerger como gesto cotidiano han pasado por un largo recorrido de repeticiones y perfeccionamientos compartidos en el tiempo.

Vivimos en comunidad, recibiendo el ejemplo, modelando a otras personas que han tejido una malla de acciones, coordinado conductas, maneras de ver el mundo, de sentir y expresar las emociones en las vivencias más profundas y cotidianas, nos insertamos en esos flujos y seguimos el ejemplo, aprendemos a ser y sentirnos parte de esas comunidades.

Esa inmersión modela y fija de tal manera nuestra relación con el mundo, que se hace difícil distinguirla como una derivación de un largo proceso de conversaciones y relaciones específicas, y la asumimos como la manera natural, correcta y hasta única de ser.

Frecuentemente somos ciegos y sordos ante nuestro propio modo de ser, de hablar y de movernos. Por ejemplo, la mayoría de las personas de América Hispana hablan español, con sus particulares acentos y modalidades regionales, y es gracioso escucharlas afirmar que su modalidad es la que no tiene acento y es neutral.

En nuestra comunidad aprendemos un idioma, que significa una manera de estar y percibir el mundo, que fija e ilumina ciertos espacios de distinciones. No es lo mismo estar, vivir y mirar el mundo desde el mandarín, que desde el árabe o el español. Por ejemplo, el idioma de los inuit distingue muchos tipos de nieve, y sus hablantes aprenden, junto con las palabras del idioma, a distinguir entre esos diferentes tipos. Según con quiénes aprendamos el idioma, en qué comunidad particular, tendremos un uso diferente de su potencial, al contar o no, por ejemplo, con un vocabulario amplio que nos permita un mayor número de expresiones, un pensamiento más fino y preciso, versus otros usos más limitados del idioma. La pertenencia o no a determinadas macro y microcomunidades afecta radicalmente nuestras posibilidades de realización en el mundo.

La cultura en la que crecí —barrio, nación, pueblo, región o país— me envolverá en un idioma, pero también en un rango de religiones y de vivencia de la

La Escuela de Santiago Este texto se inspira en la reflexión y acción de la Escuela de Santiago. Para quienes quieran profundizar en el contexto inspirador:

Susana Bloch

*Al Alba de las emociones*, Grijalbo, Santiago de Chile, 2002.  
*Alba emoting. Bases científicas del emocionar*, Universidad de Santiago de Chile, 2003.

Rafael Echeverría

*Ontología del lenguaje*, Dolmen, Santiago de Chile, 1994.  
*El búho de Minerva: introducción a la Filosofía Moderna*, JC Sáez Editor, Santiago de Chile, 1997.  
*Actos de lenguaje. Volumen I: la escucha*, JC Sáez Editor, Santiago de Chile, 2007.

Humberto Maturana y Francisco Varela

*De máquinas y seres vivos*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1972.  
*El árbol del conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile 1984.

Humberto Maturana

*Objetividad: un argumento para obligar*, Dolmen Editores, Santiago de Chile, 1997.

Humberto Maturana y Ximena Dávila

*Habitar humano en seis ensayos de Biología Cultural*, J.C. Saez Editor, Santiago de Chile, 2008.

Mauricio Tolosa

*Comunicología, de la aldea global a la comunidad global*, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1999.  
*Un giro en la comunicación*, THOT Ediciones, Santiago de Chile, 2007.

Rolando Toro

*Biodanza*, Cuarto Propio, Santiago de Chile, 2007.

Francisco Varela

*Conocer: las ciencias cognitivas*, Gedisa, España, 1990.  
*De cuerpo presente*, Gedisa, Barcelona, 1992.  
*Ética y acción*, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1995.  
*Dormir, soñar, morir. Nuevas conversaciones con el Dalai Lama*, Dolmen, Santiago de Chile, 1999.  
*El fenómeno de la vida*, Dolmen, Santiago de Chile, 2000.

Francisco Varela y Jeremy Hayward

*Un puente para dos miradas. Conversaciones con el Dalai Lama sobre las ciencias de la mente*, Dolmen, Santiago de Chile, 1997.

espiritualidad, en la posibilidad de practicar ciertos deportes o hábitos alimenticios, de desarrollar ciertos oficios o profesiones.

En algunos pueblos alrededor del lago Atitlán, en Guatemala, se ha desarrollado la pintura como una práctica cotidiana. Desde niños los descendientes de los mayas aprenden de sus mayores el oficio de la pintura: miran, copian, colorean, pintan en serie, aprenden a diario un oficio que será la forma principal de ganarse el sustento cotidiano. Otros aprenden la pesca, el arte del tejido, la cerámica. Y así pueblos enteros de artesanos especializados trabajan su manera particular de vivir en el mundo.

### Pequeñas y grandes comunidades

Cuando decimos comunidad, nos referimos a un grupo de dos o más personas que, comunicándose, han desarrollado un pensar, un sentir, un hacer en su mundo. Esta comunidad es distinguida por sus propios miembros que se reconocen en ella y/o por observadores de otras comunidades que identifican ese pensar, ese sentir y ese hacer como una manera particular de habitar el mundo. Las comunidades marcan a sus miembros, sus posibilidades de estar y de hacer,

de construir límites y de imaginar el horizonte que pueden alcanzar sus capacidades, de responder a las ofertas, de tener o no expectativas, de atreverse o no a cambiar, a innovar, a explorar.

El concepto de comunidad se aplica a grupos de personas que interactuando configuran un mundo y una manera particular de habitarlo y crearlo. Ese mundo puede ser el de una pareja, una familia, una profesión, una empresa, una universidad, un gobierno o un país. Una pareja, por ejemplo, es una comunidad que se forma a partir del encuentro de dos personas que desarrollan un intercambio de ideas, en las cuales van acordando visiones comunes, puntos de vista, estableciendo rituales, acciones, que las transforman en una pequeña comunidad, con la que cada uno de ellos se identifica y otros reconocen. Esa comunidad, eventualmente se proyecta en una familia que a través de su descendencia, hijos y nietos, y relaciones, reproducirá y transformará esas visiones y concepciones de mundo creadas por la pareja primaria.

Comunicándose, cada comunidad, desde la más pequeña hasta la más grande, configura una representación, un sentido común, una comprensión de las

cosas, valores, normas, prejuicios, estilos, conductas, rituales, que la hacen diferente y particular, reconocible por sus propios miembros y por otros.

En una familia, las conversaciones en la hora de la comida, los temas y situaciones sobre los que se conversa definen qué apreciaciones, juicios y observaciones existen sobre el mundo, si se habla de dinero o de arte o de la vida de los vecinos... Cada una de esas conversaciones determina el mundo de los niños, jóvenes y adultos que forman parte de esa familia.

Las comunidades no determinan solo idiomas, temas, profesiones y espacios de posibilidades "racionales", sino que marcan profundamente, a veces para siempre, la emoción desde la cual se vivirá y construirá el mundo propio. Ser parte de un hogar donde predomina el amor y en el que se manifiesta frecuentemente el afecto y cariño, es muy distinto que vivir en uno dominado por la ira y el miedo, donde los golpes son el mecanismo habitual para ordenar las relaciones entre los miembros de la familia. La emoción con la cual cada uno de los miembros de esas familias se desenvolverá, en su mundo y en otras comunidades, será sustantivamente diferente.

Las conductas de las personas también emergen como resultado de sus inserciones y adaptaciones comunitarias, esas interacciones van configurando su relación con otros y con el mundo. Siguiendo con el ejemplo de la comunidad familia, la manera de bañarse de cada uno de sus integrantes con un balde y un jarro, bajo la ducha o semanalmente en una tina, o de comer con palitos, con la mano o con tenedor y cuchillo, dependerá de las costumbres, de las conductas que tenga cada familia.

Incorporando la dimensión de los oficios al aprendizaje de conductas, no será lo mismo crecer al lado de un padre carpintero que modela, talla y articula la madera para construir muebles y casas, que acompañar

todos los días a su papá artesano a vender en la plaza del pueblo, o escuchar ocasionalmente las historias de un padre médico y sus experiencias en el hospital.

Observar el proceso comunicativo en una pequeña comunidad como la familia, que además es una experiencia que todos hemos compartido, hace más clara la observación de la influencia de la comunidad, de la configuración de las representaciones, emociones y conductas en cada uno de sus miembros.

Esta configuración de los miembros según la comunidad de pertenencia sucede de la misma manera en comunidades mucho más grandes en número, como una empresa, un gobierno o una ciudad. Siempre, en mayor o menor grado, *estamos siendo influidos por e influyendo sobre* las comunidades en las que nos desenvolvemos, sea como líderes, trabajadores, consumidores, militantes, fanáticos, maestros o estudiantes.

### La responsabilidad de comunicar

Cada uno de nosotros participa en múltiples comunidades. En cada una de ellas estamos viviendo el doble proceso de influir y ser influidos simultáneamente, de ser determinados y determinar, en mayor o menor medida, con mayor o menor consciencia y responsabilidad, el mundo de otros.

En nuestro trabajo, en nuestra diversión, en nuestro aprendizaje, participamos y constituimos comunidades. Como miembros de esas comunidades afectamos los temas y preocupaciones, el estado de ánimo, las acciones y conductas que desarrollarán los otros miembros de esa comunidad. En nuestra familia, marcamos las opciones de nuestra pareja, de nuestros hijos, de nuestros padres; en la ciudad afectamos la vida de nuestros vecinos, del alcalde y su equipo, de los servicios públicos; en nuestra relación con la empresa podemos influir en los productos, en su calidad y en sus precios; como trabajadores podemos afectar el estado de ánimo, los ritmos de producción,



la implementación de procesos, etc. En todo momento estamos influyendo en las comunidades en las que participamos, tenemos un gran poder y, por lo mismo, una gran responsabilidad.

Ese poder y esa responsabilidad son mayores para ciertas profesiones y trabajos, como los periodistas, los profesores o los publicistas, que tienen un gran impacto —por su alcance cuantitativo y cualitativo— en el proceso comunicativo de grandes comunidades. Estas profesiones, a través de su labor cotidiana, determinan qué conductas, qué representaciones y qué emociones dominarán y determinarán a grandes grupos de personas. Curiosamente, no es frecuente que los procesos formativos de estas profesiones contemplen esta mirada sobre la comunicación como creadora de comunidades ni las responsabilidades que de esto se derivan.

Esta también debiera ser una consideración permanente para quienes ocupan posiciones o ejercen funciones de liderazgo público y privado, que determinan las conversaciones, el estado de ánimo, las opciones de sus propias comunidades y de todas aquellas que se ven afectadas por la acción de éstas. Directivos de empresas y organizaciones, gobernantes de ciudades, regiones o países, parlamentarios y voceros deben conocer el impacto profundo y el enorme poder que ejercen en los procesos comunicativos en que participan.

Conociendo cómo funciona y cómo afecta la comunicación, en su dimensión comunitaria, visualizamos también cómo enriquecer nuestro espacio de posibilidades, el propio y el de los que nos rodean, cómo seleccionar los flujos comunicativos que nos determinan, y podemos asumir la responsabilidad de la oferta que modelamos para nuestras comunidades. ■■



Miembros de *The Garrabarra's* celebran por primera vez la festividad australiana *Woggan-Ma-Gule* (2003). Foto de David Hancock, AFP.

# CUENTERÍA EN LATINOAMÉRICA: expresión y comunicación

Por Leticia Beguerie



Leticia Beguerie:  
Profesora de Literatura y  
narradora oral. Conformo  
los grupos uruguayos "Ta  
Pal Cuento" y "Pipoka  
Cuenteros". Como  
integrante del primero  
co-organiza los  
Encuentros de Cuentaría  
"Toda la gente cuenta".  
Ha participado en  
festivales internacionales  
de Argentina y Colombia.  
Dictó talleres de  
formación inicial y  
acercamiento a la  
cuentaría, para  
adolescentes y jóvenes.  
Forma parte de la Red  
Latinoamericana de  
Cuentaría, como  
coordinadora por  
Uruguay.

El aeropuerto atestado de gente. Un hombre cargando una pesada mochila se acerca a la ventanilla de inmigración. Nada es nuevo para él, puede predecir exactamente qué va a suceder: "Nombre", "Lugar de origen" y, finalmente, "Profesión". Es en este momento que la cara del empleado expresa una mezcla de incredulidad y recelo, mientras repite la respuesta que recién ha escuchado: "¿Dijo *cuentero*?".

El desarrollo actual de la Cuentaría en nuestro continente hace que estas situaciones sean cada vez más frecuentes para un nuevo grupo de artistas que comienza a consolidarse, a veces en lucha con las connotaciones más usuales de la palabra *cuentero*. Este artículo propone un acercamiento a esa nueva realidad.

La narración oral y los cuentos han estado entre los hombres desde que se conformaron las primeras comunidades. El relato ha sido soporte de contenidos de distinta índole, creados para cumplir funciones y objetivos diversos. A través de la narración el hombre aprende a conocer el mundo y a conducirse en él; las historias dan origen a su sociedad y a sí mismo. En el ámbito íntimo de la familia, o como parte de las tra-

diciones que son pilares de una sociedad, los cuentos han sido parte de la educación y recreación de los pueblos, desde tiempos remotos.

Con el correr de los siglos no es extraño encontrar, en muchas regiones, personajes que se valen de la narración oral para transmitir las noticias de un pueblo a otro o simplemente *casos* para divertir a quienes se reúnen en las plazas y ferias. Los nombres dados a estos artistas, así como sus condiciones de trabajo, son particulares para cada lugar y momento histórico. Son ellos los abuelos de los cuenteros actuales, que se entroncan en su tradición pero modifican radicalmente algunas de sus costumbres.

## La cuentaría como arte

En las últimas tres décadas comienza a desarrollarse la Narración Oral Escénica, o Cuentaría, como movimiento artístico, con pautas y técnicas particulares. Esta afirmación no deja de lado los orígenes y antecedentes del movimiento, que pueden encontrarse en las tradiciones orales de los pueblos originarios de América Latina, conjugadas con las concepciones y relatos europeos.

Teniendo esta tradición oral como sustento, la Cuentaría adopta una forma particular como rama del arte, que todavía busca en algunos países la legitimación de su lugar. Se trata de algo tan antiguo como contar cuentos e historias, pero con la creación de nuevos espacios para su desarrollo y una concepción diferente de lo que significa ser cuentero o cuentera.

Los cuentos invaden las ciudades, terminando con aquella vieja concepción de que solo se les cuenta historias a los niños. La narración oral busca llegar a un público amplio, tanto en lo que se refiere a edades como a ámbitos sociales y campos de acción. Entre los cuentos encontramos desde relatos infantiles hasta historias de humor, textos macabros o reflexivos, etc. Los espacios para contar son muchos, ya que se trata de sacar el cuento del ámbito familiar y escolar como espacios exclusivos. El cuentero se presenta en plazas, bares, bibliotecas, facultades o teatros, buscando llevar la narración a lugares donde antes no tenía cabida.

Esta forma de arte se ha desarrollado en toda Latinoamérica. En Cuba o Colombia, por ejemplo, se organizan festivales de narración oral que se encuentran en su vigésima edición. Estos proyectos, que también se realizan hoy en nuestro país, permiten el intercambio con narradores de distintas regiones y la apertura de esta actividad a múltiples lugares de nuestras ciudades.

Este proceso ya consolidado hace que el narrador oral escénico se asuma como artista que utiliza la palabra hablada y el cuento como forma de expresión y comunicación. Considerar su actividad como un arte implica asumir una técnica propia, fruto del trabajo y el estudio (tanto teórico como práctico), que debe derivar en la profesionalización constante. Las fuentes de su formación incluyen la literatura (oral y escrita), el trabajo vocal y escénico, incorporando pautas que comparte con otras artes como el teatro.

### Expresión y comunicación

La Narración Oral Escénica es, sin lugar a dudas, una forma de expresión. El narrador selecciona los cuentos de su repertorio en base a su propia personalidad, teniendo en cuenta lo que quiere decir o provocar con esa historia. Escuchar y ver a un cuentero, atendiendo a su relato pero también a los rasgos de su voz, la forma en que se mueve y gesticula, lo que trasmite sobre el escenario, es una forma de conocerlo. Presenta un mundo que es parte de la ficción narrativa, pero que de alguna forma lo contiene como creador o recreador. Las fuentes de su trabajo pueden ser diversas –literatura escrita u oral o cuentos de creación propia–, pero su tarea supone siempre una recreación de la historia, que se transforma con cada función y para cada público.

Por otra parte, este arte se completa con el público, ya que uno de los objetivos fundamentales de la Cuentaría es comunicar. El intercambio con el público es inmediato y provoca que las “reglas del juego” admitan modificaciones y den lugar a la espontaneidad. En cada función se entabla un diálogo con el narrador, a través de palabras, preguntas, gestos y miradas. El cuento solo está completo cuando quien lo escucha es capaz de reconstruirlo en su mente. El cuentero se propone como generador de un espacio de comunicación, ya que no solo trasmite un mensaje sino que también promueve una reacción, una respuesta.

En Uruguay todavía no se ha desarrollado plenamente la narración oral como manifestación artística. La constitución de un público que conozca y disfrute de la Cuentaría, y que desarrolle la capacidad crítica, es parte de este proceso. De la misma manera, es fundamental la creación de ámbitos de formación que permitan el crecimiento y la profesionalización de los artistas. Hay mucho por descubrir y es necesario profundizar en el conocimiento de este arte. No hay mejor manera de hacer que contar o escuchar cuentos. ■■

Durante el año 2008 la Universidad Católica del Uruguay trabajó en conjunto con narradores uruguayos y extranjeros para la constitución de espacios de formación para cuenteros. Se realizaron charlas informativas y el Seminario de Narración Oral, dictado por el narrador colombiano Walter Díaz Ovalle, donde se trabajaron técnicas y herramientas básicas de la Cuentaría.

Foto P. P.



# LECCIONES DE CINE

## Cada maestro con su libro

Por Betina Gersberg

Título::  
*Lecciones de cine. Clases  
magistrales de grandes  
directores explicadas por ellos  
mismos.*  
Autor::  
Laurent Tirard.  
Editorial::  
Paidós Comunicación 149  
Cine, 3ª reimpresión.  
Ciudad y año::  
Buenos Aires, 2007.  
Páginas::  
224.  
Original::  
*Moviemaker's Master Class,*  
Faber and Faber, Nueva York y  
Londres, 2002.

En 1995, la revista francesa *Studio* le pidió a Laurent Tirard que entrevistara a James Gray, un joven director de cine. Tras finalizar el encuentro, el periodista sintió encontrar la forma ideal para refrescar sus conocimientos, además de la dosis práctica que le animaría a retomar su “intención inicial” de ser director de películas. Este es el origen del libro *Lecciones de cine. Clases magistrales de grandes directores explicadas por ellos mismos*.

John Boorman, Jean-Pierre Jeunet, Martin Scorsese, Lars Von Trier, Wong Kar-wai son algunos de los veintitún “cineastas de talento” que Tirard entrevistó. Entre giras, festivales y agendas siempre limitadas, expuso a cada director a un mismo cuestionario para conocer cómo concebían y creaban el cine. “El aspecto más fascinante de la serie de entrevistas era mostrar que cien directores tienen cien maneras diferentes de hacer una película y que todas ellas son adecuadas”, transmite el autor.

El libro da cuenta de la complejidad del proceso cinematográfico, a la vez que permite descubrir la dimensión humana de cada director. Un introvertido Tim Burton afirma que “lo bueno del cine es que es un empresa de equipo (...) que crea una auténtica necesidad de comunicar”, razón por la cual “muchas veces la tarea del director se convierte en algo más político que artístico” al tener que destinar tiempo para convencer a los integrantes del equipo de que sus ideas son válidas.

“El buen director es quien sabe determinar las batallas que merece la pena luchar y las que son simplemente una cuestión de ego”, concluye.

Asimismo, son interesantes las coincidencias entre directores, como el valor que atribuyen a lo imprevisible y al instinto en el rodaje. “El plató es, al mismo tiempo, la parte más concreta y más inestable de la filmación de una película”, expresa Pedro Almodóvar. En los años setenta, a sus casi ochenta años, Jean Renoir aconsejó a Bernardo Bertolucci: “Siempre debes dejar la puerta del plató abierta, porque nunca sabes lo que puede entrar”. Se debe “saber cómo hacer sitio a lo imprevisto, lo inesperado y lo espontáneo, ya que suelen crear la magia del cine”, comparte Bertolucci en lo que definió su “mayor lección sobre cinematografía”. Cuando lo imprevisible aparece, la capacidad de decisión y el instinto del director son cruciales. “Debes permanecer fiel a tu instinto, porque, al final, el instinto es lo único que justifica tomar una decisión y no otra”, sostenía Claude Sautet.

“La lección que se extrae de todas las entrevistas es que uno tiene que elaborar su propia aproximación a la cinematografía”, explica Tirard. Y la práctica es *el lugar* para aprender. David Lynch confiesa que “no sabría qué decir a los estudiantes, salvo que cogieran una cámara y salieran a hacer una película. Después de todo, así es como aprendí yo”. Cada maestro con el libro que va escribiendo. ❖❖

# La entrevista

Cuento de Hugo Burel

I

“El ciego apura el resto de café y se olvida de mi presencia o finge que no está del otro lado de la mesa, anotando con avidez sus palabras. Hay algo en esa actitud que expresa su soledad, un ensimismamiento radical que tal vez disfrute o sufra a partes iguales. Es la última parte del reportaje y acaso la más íntima, porque se ha referido a un secreto que todos los hombres atesoran: sus miedos. Con discreción su secretaria se acerca a la mesa y me señala su reloj pulsera. En media hora el ciego debe dar su conferencia en un instituto cercano. No obstante se permite agregar:

—“Polvo seré, más polvo enamorado”: Quevedo y una perfecta consolación por la métrica y el encabalgamiento— comenta, como al pasar y luego redondea la idea:

—También hay allí una conmovedora actitud creyente, la ilusión de que el polvo ha de tener conciencia. Pero en eso radica el triunfo de la poesía: ese verso hace inmortal al polvo de su autor, ¿qué curioso, no? Pero hablamos de Quevedo, ¿verdad? No, en realidad hablamos del miedo. En una época me atemorizaban los espejos hasta que los dejé de ver. También me atraían.

La secretaria toca al ciego en un brazo y eso parece devolverlo a la mesa y a una cierta noción de la realidad. Yo le hago señas al mozo para pagar los cafés y el ciego sonríe y se deja conducir por la mujer, que lo ayuda a pararse y ponerse el sobretodo. Enseguida le envuelve el cuello con la bufanda como haría una madre con su hijo. Finalmente le coloca el bastón entre las manos.

—La contracara del miedo es el coraje, pero solo desde el miedo podemos saber qué es, ¿no?— me dice el ciego como dádiva final y se despide con un titubeante apretón de manos. Vuelve a sonreír y me mira sin verme. Hay algo de disculpa en ese gesto, de adiós definitivo y de lástima.”

II

¿El miedo al amor? Tal vez sea esta una explicación demasiado obvia o peligrosamente simple, tratándose de este hombre. El reportaje es bueno y está bien escrito, pero no agrega mucho a lo que ya sabemos. Me gusta eso de que no lo nombre, que lo llame “ciego” casi con énfasis. Está bien enfocado, cómo no, pero el ciego no ha dicho nada nuevo, por lo que leí. Le dijo lo que usted quería oír o él tenía ganas de contar. Ya sabemos que son otros los miedos, pero a esos no es prudente referirse ahora, porque usted es joven y tiene demasiada fe, aunque diga que no la tiene. Pero fíjese, su miedo lo ha puesto en contacto con la vida, lo ha despabilado. Lo ha sacado de la comodidad, del confort, por emplear un término en uso. Necesitaba el empleo y a la vez temía ser rechazado. El miedo al fracaso lo salvó. Eso me recuerda algo que no tiene nada que ver con usted ni con su idea del coraje, si es que la tiene. Fue Hemingway el que dijo que el coraje es la elegancia bajo presión. Voy a contarle un caso ejemplar.

Hace años un boxeador nuestro llamado Dogomar Martínez peleó contra el campeón del mundo en un estadio de Buenos Aires. Perdió, claro, pero regresó como un héroe. Nunca vi tanta gente congregada para recibir a un derrotado: el puerto desbordaba de aficionados agradecidos, exaltados. Y qué paradoja: estábamos en la bahía —yo estuve allí— esperando en los muelles al héroe que llegaba desde el cielo, porque en ese entonces teníamos hidroaviones que descendían sobre las aguas de la bahía. A orillas del río recibimos a un ídolo volante que había recibido una paliza ejemplar, formidable, de parte de ese negro imponente. Tras el combate, la cátedra, admirada y agradecida, celebró la resistencia de nuestro púgil como un verdadero triunfo. No tenía chances de sobrevivir de pie y, con esa obstinación típica de sus ancestros ibéricos, el muchacho soportó hasta conocer, por fin, el verdadero rostro del boxeo, su propio rostro tumefacto. Salió del

exitismo y la medianía del medio —no había nadie aquí capaz de pegarle a nuestro héroe de esa manera— y se enfrentó, no a un norteamericano superior a él física y técnicamente, sino a su propio miedo. Perdió por puntos porque el otro no pudo noquearlo. Ya ve que siempre volvemos al principio. El miedo, no a los golpes o a perder —perdió, nomás— sino a no resistir de pie, a defraudar al público, a que pudieran sospechar un mínimo atisbo de flojera de su parte, fue su fortaleza en la pelea. Se hizo romper la cara porque tuvo miedo; resistió porque tuvo coraje. Su miedo más profundo lo sostuvo por encima de la lona, que es el abismo para el púgil. Su miedo, no su valentía, como todavía la leyenda anda diciendo por ahí.

De alguna manera usted se parece a aquel muchacho valiente. El famoso ciego de las paradojas y las reflexiones ensimismadas no lo noqueó y a partir de hoy tiene el empleo.

### III

El bar es el mismo que el de décadas atrás y tal vez la mesa sea la de aquella vez. El hombre espera mientras lee un periódico y su taza de té se enfría servida hasta la mitad. Consulta un par de veces su reloj y repasa los titulares del diario ya sin interés. Finalmente una joven se acerca acompañada de un hombre un poco mayor, de chaleco y cargado de cámaras fotográficas. La joven se presenta y el hombre dobla el diario y lo deja sobre la mesa.

— Disculpe la demora, nos confundimos y pasamos antes por su hotel.

— Está bien, ¿qué toman? ¿Café, un refresco?

— No, le agradezco. Mientras Juan arma su equipo, podemos empezar si a usted le parece. Las fotos las hacemos al final, ¿de acuerdo?

— Como quieras. ¿Vas a grabar?— dice el hombre que treinta y cinco años antes, allí mismo, solo había tomado apuntes, según le contó por teléfono a la joven periodista.

— Si no le molesta, prefiero así, aunque a los de la vieja guardia no les gusta, ¿no? Disculpe, no quise llamarlo viejo, pero, en fin... son los nervios, creo.

— No, no me molesta... tampoco lo de la vieja guardia, preguntá nomás.

El hombre mira a la joven y reconoce en ella su pasado. Acaba de dar una conferencia sobre un tema que siempre lo ha obsesionado: el miedo. Ella lo escuchó contar esa historia del viejo y sus reflexiones sobre el miedo, el coraje y todo lo demás. El sabe que todo ha sido un truco, una manera de seducir a los incautos y a los jóvenes como ella.

— ¿Fue aquí, verdad?— empieza diciendo la joven y luego agrega:

— ¿Fue aquí que realizó aquel famoso reportaje gracias al cual usted empezó a ser periodista y luego a publicar notas y más tarde cuentos? Cuénteme cómo sucedió, cómo logró que el maestro lo recibiera.

El hombre sonríe y mueve la cabeza en una negativa. Se toma de un sorbo el té ya frío y cambia el periódico de ubicación. Podría pedirle a la joven que apague el grabador antes de aclararlo todo, pero sabe que no vale la pena y que ese es un buen momento para contarlo.

— Te voy a dar una primicia: aquel reportaje fue un invento. Nunca lo hice y nunca estuve con el maestro sentado ante esta mesa, como vos y yo lo estamos ahora. Simplemente escribí lo que yo le hubiese preguntado e imaginé lo que él pudo responderme. Había leído alguno de sus libros y visto sus declaraciones para otros medios. Necesitaba trabajar y aquel editor se tragó la estafa. Lo único verdadero fue la foto que apareció y que me la hice sacar en la calle, aquí cerca. Yo había venido a ver qué pasaba, a mirar el ambiente porque se decía que el maestro a veces aparecía por la zona luego de almorzar. Y de golpe lo veo acompañado por una mujer y entonces me animo y les pido una foto— yo andaba con una camarita japonesa— y ellos, amables, aceptan. La mujer, la secretaria o la novia, qué más da, tomó la instantánea y el maestro sonrió como si me conociera. Fue la prueba para que el editor no dudase de que yo había estado con el ciego. Después, en el hotel me prestaron una máquina de escribir y sobre su mismo papel membretado escribí el reportaje que nunca hice.

— Pero después todo se publicó— dijo la joven, sin disimular su asombro.

— Sí claro, y por semanas esperé una demanda, que alguien llamara al diario para quejarse de que nada de



eso había sido dicho por el maestro. Pero nadie llamó. Después, con los años, he visto citas de mi reportaje falso incluidas en libros prestigiosos que comentan su obra, las referencias al miedo y el amor. Pero lo más notable fue la comparación con el boxeador que hizo aquel editor luego de leer el original. Miraba la foto y las hojas con el membrete del hotel y creía en mí, medía mi gesto de osadía y a la vez mi miedo a no conseguir el empleo. Una comparación muy extraña entre un joven que necesitaba trabajo y un boxeador que sube al ring para dejarse masacrar por un campeón del mundo en 14 rounds. ¿Sabés? Nunca le conté la verdad a aquel bienhechor que se tragó el reportaje como bueno y me dio un puesto en la redacción de la revista. Muchas veces estuve tentado de contarle, pero no lo hice y ahora está muerto.

— ¿Usted quiere que yo publique esto?

— Claro, para eso te lo conté. Hoy te llevás una noticia de esta mesa.

— ¿Y mintió muchas veces más?

— No, algunas veces, menos.

#### IV

Después de la entrevista regresó caminando al hotel y se quedó un rato en el lobby, haciendo tiempo sin saber para qué. Recordó la cara de sorpresa de la muchacha y también su ostensible desilusión. Había venido con el libretto bien aprendido y él le había desbaratado la estrategia con la confesión de aquel pecado juvenil que a tantos había engañado. Siempre había estado latente en él esa necesidad de contar la verdad sobre aquel reportaje y sus consecuencias. Simplemente pensó que era la hora de hacerlo. Ahora veía que no había elegido bien el momento ni el interlocutor, pero ya estaba hecho y no valía la pena arrepentirse.

Subió a la habitación y se quitó el saco y la corbata y revisó la agenda para el otro día. Del mini bar sacó una botellita de Haig's y la sirvió en un vaso, le agregó hielo y se demoró viendo el líquido amarillo licuándose, brillando como oro disuelto. Encendió el televisor, puso el vaso en la mesita de luz y se recostó en la cama con el control remoto en la mano. Afuera había empezado a

---

Foto Panta Astiazarán

llover y las gotas del aguacero golpeaban con fuerza sobre el vidrio de la ventana. Las imágenes de la pantalla cambiaban obedeciendo a su dedo y saltaban de un show de Madonna a un discurso de Tonny Blair o a una escena de Los Sopranos, hasta que detuvo el raid en un combate de boxeo. Reconoció de inmediato la pelea, documentada en blanco y negro, por más que un sobreimpreso al pie de la imagen consignaba la fecha y el lugar: 12 de setiembre de 1953, estadio Luna Park. Allí estaban el negro norteamericano y su compatriota enfrentados. Él había visto varias veces el documental y siempre lo había conmovido la actitud del más joven, Martínez, que apenas tenía 24 años y el otro, Moore, el campeón del mundo, oscuro y brillante, 39. Los brazos del negro eran como grúas que llegaban sin dificultad a donde se proponían. Los del blanco eran más cortos, pero a él no le importaba. Se agachaba y esquivaba cuánto podía y de vez en vez tiraba sus *jabs*.

Miró el calendario de su reloj y ahí estaba la explicación. “Mañana se cumple medio siglo de la pelea y las coincidencias no existen”, pensó y brindó con nadie. Se dejó hipnotizar por las antiguas imágenes, entrecortadas o aceleradas y los fugaces planos del rostro del desafiante, mientras la voz de un comentarista en *off* pretendía describir lo que era indescriptible. Le dió dos sorbos seguidos al vaso y le dolió un tremendo derecho del negro que sacudió al blanco y lo hizo rebotar contra las cuerdas. Lo que estaba viendo era un resumen apresurado de todo el combate, sacado de algún noticiero de la época y rescatado por las artes de la digitalización. La miscelánea de tomas concluyó con el árbitro levantando el brazo del negro y el aplauso y los vítores de la platea. El otro, el derrotado, seguía de pie, más allá del miedo. Apuntó con el control y la imagen desapareció.

Bebió el resto del whisky y enseguida se sirvió otro. Recordó al editor la vez que le contó sobre la pelea a partir de la lectura de su reportaje falso. Seguía sin entender por qué los había vinculado, pero había sido ese nexos el que había funcionado a su favor para que le diese el empleo. Era evidente que la entrevista en sí no había sido lo decisivo. Tal vez creyó en su audacia, en alguna posible señal de que él podía llevarse el mundo por delante. Él había sido insolente como para esperar-

lo horas en la antesala de su despacho y no amilanarse ante su ostensible indiferencia, no temerle a aquel aire de duro y a su forma de mirar por encima de sus quedos, atravesando el humo de su cigarrillo siempre calzado en la comisura. Y también —pensó en ese momento— era posible que hubiese descubierto la estafa, la condición apócrifa de la entrevista y se lo hubiera guardado. ¡Cómo un periodista de su experiencia iba a tragarse aquello! Volvió a brindar, esta vez por la delicada complicidad de aquel jefe inolvidable.

Lo supo enseguida —ahora no le quedaban dudas— y prefirió callarse. Entonces la pelea no se refería al ciego y a él: en realidad era un combate entre el periodista avezado y el aspirante a serlo. La redacción aquella era el ring y él era el joven desafiante que subía a dejarse matar por el campeón. El reportaje no le interesaba porque lo que en verdad valoraba en él era que se hubiera animado a llevárselo. Después, vaya uno a saber por qué dimensión de la piedad, nunca le dijo que lo sabía. Dejó que creciera como periodista y se animase como escritor sin mentarle jamás el secreto. Pudo pasarle aquella factura y no lo hizo, por eso había sido un grande.

No suele escribir bajo los efectos de cualquier arrebato o emoción, sino que más bien espera los momentos neutros, la calma después de la tormenta. Pero esa vez decidió romper la regla porque sintió que tenía que contar esa historia de la entrevista, que no había quedado completa en la que acababan de hacerle. Se quitó los zapatos —su único hábito, si se quiere supersticioso, a la hora de escribir— y se sentó frente al pequeño escritorio de la habitación. Allí había papel con el membrete del hotel y dos bolígrafos nuevos.

Enfrentado a la hoja en blanco, empieza por escribir el inevitable título del cuento: *La entrevista*. Respira hondo y toma otro sorbo de whisky mientras afuera arrecia el aguacero. Duda antes de seguir, pero la primera frase del reportaje falso le viene a la mente como si la acabara de inventar: El ciego apura el resto de café y se olvida de mi presencia, o finge que no estoy del otro lado de la mesa, anotando con avidez sus palabras. Entonces, lo demás va fluyendo sin dificultad hasta el punto final. ■■



# dixit 10

setiembre 2009 :: décima publicación

## muchas gracias a nuestros colaboradores

jimenaabad carolinaaguerre ignacioalcuri luisalonso giulianaalpern lucianoálvarez jorgeameal carolinaanastasiadis ricardoantúnez pantaastiazarán juliabarceló marianabarresi virginiabecerra leticiabeguerie marianoelbicera laurablois diegoborba hugoburel inésbortagaray danielcaselli nicoláscolombino rafaelcourtoisie richarddanta serranadelcastillo paolofabbi carlosmariadomínguez magelaferro leopoldinafortunati ivánfranco gonzalofrasca Joséafonsofurtado gabrielgarcíamartínez mariángelagiaino matíassgómezbalarini victoriagómez ceciliagordano soledadhernándezmontañez nataliajinchuk gabrielkaplún julietakeldjian edisonlanza pablolarosa rosariolázaro ricardolemaálvarez tomáslinn valerialuzardo nataliamardero marianaméndez gerardomichelín federicomontanari elisamontuori martínnatalevich raqueloberlander gabrielaonetto raquelorzuj edisonoterobello anainéspepe facundoponcedeleón teresaporzekanski rosarioqueirolo mauriciorabuffeti fernandosalas phillipschlesinger alejandrasghirla silviasoler maríainésstrasser silvanatanzi mauriciotolosa horaciovaroli germánvidela

