



# **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**

## **LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE ARTES ESCÉNICAS**

**AUTORES:** Carribero Lara L.U.: 1038751, Castro García Nicolás L.U.:1037084, González  
Melina L.U.: 1036842, Sykora Victoria L.U.: 1037512

**TUTOR:** Welsh, Sandra Vanessa

**Fecha:** Julio 2017

**Lugar:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos enormemente a nuestras familias por brindarnos no sólo la oportunidad de estudiar si no la paciencia y el respaldo necesario a lo largo de nuestra carrera universitaria. A su vez agradecemos a nuestros futuros colegas por brindarnos apoyo y aliento durante esta etapa.

Valoramos el soporte y la paciencia que nos prestó la tutora Vanessa Welsh en nuestro trabajo de investigación final.

Gracias a Alejandro Tantanian, Juan Benbassat, Vicente Rubio Peinado, Mariana Mele, Roxana Zocchi, Jorge Arturo Morales, y Dora Milea por la predisposición a ser entrevistados.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación aborda como temáticas principales el liderazgo y la dirección estratégica en organizaciones de artes performativas privadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entendiéndolas como factores cruciales para el éxito de la organización. El objetivo de la misma es determinar los estilos de liderazgo más eficientes para toma de decisiones estratégicas y su relación con el éxito de las organizaciones de arte performativas. Entre los objetivos particulares se busca enunciar los distintos tipos de liderazgos utilizados; describir el estilo de liderazgo más predominante; y analizar la profesionalización en cuanto al liderazgo y la toma de decisiones, en las organizaciones de arte.

En cuanto a la metodología, se utilizaron métodos cualitativos, como el uso de fuentes bibliográficas y en cuanto a las cuantitativas, por un lado se realizaron encuestas a integrantes de organizaciones de arte privadas en C.A.B.A, y entrevistas a líderes y referentes del ámbito. Por otro lado se realizó una observación no participativa a un grupo de artes performativas durante un ensayo con su director.

En referencia a los resultados relevantes y conclusiones obtenidos del análisis, se establece que: entre los principales estilos de liderazgo utilizados se encuentran: liderazgo dual, en equipo, democrático y transformacional. Por otro lado, el liderazgo más apto para las organizaciones de artes performativas es el liderazgo dual y en cuanto a la profesionalización del sector, está directamente relacionado con la práctica de una dirección estratégica efectiva y grado de alcance de objetivos.

Palabras clave: organizaciones de arte performativas, liderazgo, dirección estratégica, profesionalización.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO .....	4
CAPÍTULO 1 – ORGANIZACIONES DE ARTES ESCÉNICAS EN ARGENTINA .....	4
1.1 Organización de arte.....	4
1.2 Artes performativas .....	6
1.3 Organización de artes escénicas: Situación de las organizaciones de artes performativas en CABA.....	7
1.3.1 Estado de situación en Argentina .....	8
1.3.2 Estadísticas de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	13
1.4 Problemáticas en organizaciones de artes escénicas.....	14
1.5 Profesionalización e implicancias en el ambiente artístico.....	17
CAPÍTULO 2 - ESTILOS DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES DE ARTE.....	20
2.1 El liderazgo .....	20
2.2 Estilos de liderazgo a través de los años .....	21
2.3 Liderazgo y su implicancia en la administración.....	22
2.4 Estilos de liderazgo a través de los años .....	22
2.4.1 Los experimentos de Lewin sobre los estilos de liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire .....	22
2.4.2 Liderazgo Transaccional y transformacional .....	24
2.5 Liderazgo Situacional.....	25
2.6 Estilos de liderazgo en organizaciones de arte.....	27
CAPÍTULO 3 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE ARTE ..	31
3.1 Proceso de dirección estratégica en organizaciones de arte.....	31
3.2 La visión y misión: su relación con el éxito.....	32
3.3 El entorno y su relación con el éxito .....	33
3.4 El sector artístico: herramientas de análisis .....	33
3.4.1 Los competidores: benchmarking en el arte .....	35
3.4.2 La importancia del análisis interno.....	35
3.5 Desarrollo de la estrategia.....	37
3.5.1 Estrategias de innovación .....	37
3.5.2 Estrategias de supervivencia.....	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	43
4.1 Análisis de los resultados de las encuestas.....	43
4.2 Análisis en conjunto de los entrevistados .....	45

4.3 Análisis de la Observación.....	46
4.4 Análisis cruzado de los elementos .....	47
4.5 Conclusión.....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXO .....	56
Encuesta .....	56
Entrevistas.....	62
Análisis entrevista N°1 a Gerente: Vicente Rubio Peinado .....	62
Análisis Entrevista Mariana Mele .....	63
Análisis Entrevista Juan Benbassat .....	65
Análisis Entrevista a Roxana Zocchi.....	67
Análisis entrevista Jorge Arturo Morales .....	70
Análisis entrevista Dora Milea .....	71

## INTRODUCCIÓN

En un principio la administración de artes es reducida a organizaciones sin fines de lucro, donde la gestión es imprevista e irreflexiva, sin embargo, en los últimos años las organizaciones de arte comenzaron a formalizarse, incorporando fines económicos ampliando así la gestión de arte a organizaciones con fines de lucro y además, generando la necesidad de una gestión eficiente. El sector cultural en todo el mundo está siendo afectado por cambios que sugieren una necesidad de nuevas habilidades y de profesionalismo en la dirección de organizaciones de esta área (Dewey 2004).

Las organizaciones de arte presentan la particularidad de tener que desarrollar un contrato estético como apoyo de su gestión, es decir, su primordial característica radica en permitir la creación de producción cultural y artística al mismo tiempo que esto sea presentado de la forma más efectiva al mejor público posible (Radbourne y Fraser, 1996). Estas empresas dedicadas a las artes escénicas, es decir aquellas dedicadas a la expresión corporal son por ejemplo: danza, circo entre otros, serán parte de nuestro objeto de estudio.

Como enunció la periodista Jacqueline Smith para la revista Forbes (2013) este tipo de organizaciones pueden tener el perfil más diverso y difícil de clasificar porque a menudo sus intereses son muy variados; es decir, dada la naturaleza de las producciones artísticas y las exigencias que implican su desarrollo como organizaciones exitosas, es necesario ampliar el enfoque del sector más allá de lo industrial.

Para medir el progreso de las organizaciones y poder avanzar en un mercado cada vez más competitivo, se debe contar con una implementación de liderazgo y dirección estratégica efectivos. Maxwell (1998) destaca el liderazgo como un efecto multiplicador en todo tipo de negocios y organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. Por lo que considera un pilar fundamental para lograr una gestión exitosa, ya que es importante que su implementación se adapte a los distintos perfiles que se encuentran dentro de las organizaciones de arte.

Hoy en día, se considera que el nivel de liderazgo y de estrategias de negocios en los altos cargos en estas organizaciones, no cumplen con la profesionalización necesaria para fundamentar su accionar. Además, estas empresas deben encontrar las herramientas necesarias para lograr analizar en profundidad las diferentes etapas de sus proyectos: desde la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación. Todo esto es posible utilizando modelos de decisión estratégica como denominan los diversos autores Porter, (1985) Drucker (1967), Kaplan (2000).

Esta investigación buscó dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que deberá tener la gestión de organizaciones de artes performativas del ámbito privado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cómo estos influyen en una mejor decisión estratégica?

Y como preguntas secundarias se buscó responder las siguientes:

¿Cuáles son los factores cruciales que limitan la toma de decisiones estratégicas de organizaciones de arte privadas en CABA?

¿Cómo el nivel de profesionalización en empresas de arte privadas en CABA afecta el alcance de las estrategias?

El objetivo principal de esta investigación es: Determinar los estilos de liderazgo más eficientes para toma de decisiones estratégicas y su relación con el éxito de las organizaciones de arte privadas en CABA.

Y cómo objetivos secundarios se establecieron los siguientes:

Enunciar los distintos tipos de liderazgos utilizados en la actualidad por empresas de arte privadas en CABA.

Describir el estilo de liderazgo predominante en las empresas de arte privadas en Argentina.

Describir la profesionalización en las organizaciones de artes escénicas.

Para cumplir con este objetivo se utilizaron como instrumentos de recolección de datos tanto entrevistas, encuestas y una observación no participativa. Se realizaron entrevistas a siete profesionales con trayectoria y referentes del ámbito, esto proporcionó a la investigación información enriquecida por la experiencia y estudios de cada entrevistado. Asimismo, se realizaron encuestas a 112 personas que forman parte de organizaciones de arte performativas. Y, por último, se utilizó como tercer instrumento la observación del proceso previo a una obra de teatro. En cuanto a la muestra utilizada para la encuesta es una muestra intencional, por lo tanto los resultados obtenidos son aproximados, y a su vez justifica las divergencias entre los resultados de las entrevistas y de las encuestas. No obstante esto, muestran las problemáticas existentes y particularidades que marcan a las organizaciones que conforman el objeto de estudio: artes escénicas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

El marco teórico de este trabajo, se desarrolló en 3 capítulos. En el primero se investigó sobre las organizaciones de artes performativas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, encontrando información relevante respecto a su situación y entorno, a su vez la profesionalización e implicancias en el ambiente artístico. El segundo se enfocó en la variable de liderazgo y se profundizó: los estilos de liderazgo históricos y los presentes en organizaciones de arte. El último capítulo se enfocó en la variable de dirección estratégica, donde explica no sólo su proceso si no también su relación con el éxito y las particularidades que se dan en una organización de arte.



## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1 – ORGANIZACIONES DE ARTES ESCÉNICAS EN ARGENTINA**

El siguiente capítulo comienza describiendo los conceptos pertinentes necesarios para definir una organización de artes escénicas. En consiguiente, hace un recorrido de la información histórica disponible respecto a la situación de las mismas en Argentina, finalizando con una recopilación de las problemáticas que a las que frecuentemente se enfrentan y luego acota esta información al área correspondiente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, proponiendo una identificación de factores externos e internos intervinientes en su actividad.

#### **1.1 Organización de arte**

La característica primordial de las organizaciones de arte es que en la determinación de su fin se encuentra el alcance óptimo del contrato estético. El propósito de este contrato estético es habilitar el desarrollo de la producción cultural y artística al mismo tiempo que esto sea presentado de la mejor manera posible al público más apto. La misión básica de las organizaciones de arte es desarrollar el mejor contrato estético posible y, por lo tanto, es esencial para poder cumplir con el fin de dicho contrato, clarificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas, oportunidades, la misión y objetivos que esta organización cultural persigue. También debe tomar en cuenta los recursos a su alcance (humanos, financieros y físicos) las relaciones con clientes, artistas y públicos, políticas de precio, forma en la que se procesa la información, comunicación externa e interna, forma en la que se promociona y estrategias empleadas (Radbourne y Fraser, 1996).

Según Landry (2011) más allá que el fin del arte no persigue una ganancia económica, la misión de las organizaciones de este tipo (la cual implica el uso de diferentes herramientas y la implementación de una estrategia que logre el objetivo artístico de la organización al mismo tiempo que garantice la vitalidad artística y sustentabilidad) genera que la idea del cumplimiento de dicha misión artística y un buen resultado

económico no sean excluyentes entre sí; por ejemplo, los mecanismos para llevar a cabo el fin de la oferta artística son completamente cuantificables y es por eso que están sujetos a decisiones basadas en cuestiones económicas.

Lo que ofrecen estas empresas no es un producto con un valor fijo para ser comprado y vendido. La comprensión por parte del público es integral, y como esto es variable, también lo es la recepción del trabajo artístico y cultural realizado (Pick y Anderton, 2002).

Como afirma Lapierre (1994), la naturaleza de los productos ofrecidos por las organizaciones artísticas es otra gran diferencia del resto de las compañías dado que mientras la mayoría de las empresas del mundo de los negocios están orientadas a los clientes potenciales y los mercados; las organizaciones artísticas, a pesar de la importancia de sus mercados objetivos, están en su mayoría orientadas al producto artístico, y no a un mercado percibido como una oportunidad de negocio para generar riqueza para individuos o para un grupo; por lo tanto, no tienen desarrollada una práctica estratégica estructuralmente, las estrategias que implementan no suelen enfocarse en una posición cultural del ambiente y la misión que establecen no suele estar orientada externamente. Según Chiavenato (2004) toda organización requiere que diferentes administradores realicen numerosas actividades administrativas hacia áreas o problemas específicos.

Landry (2011) afirma que, en las organizaciones de arte, los administradores habitualmente practican un liderazgo dual, es decir, la convivencia de roles y responsabilidades entre un líder que desempeña un papel gerencial y un líder cuyo papel es más artístico. Para Cardinal y Lapierre (2003), la asignación de un director que maneje asuntos artísticos genera un impacto positivo en la cohesión del equipo y la coherencia de las actividades organizacionales.

Radbourne y Fraser (1996) sostienen que los *stakeholders* poseen un gran peso en las organizaciones de arte. Los administradores en el sector cultural y artístico reportan a consejos, gobiernos, autoridades estatutarias, agencias de fondos, patrocinadores, contribuyentes, públicos, voluntarios, organizaciones de redes de servicio, socios de

alianzas estratégicas, dueños de lugares, productores y promotores. Esta intensa red de contactos afecta e influye en las estructuras organizacionales, la planeación estratégica, líneas de comunicación, estilo administrativo, prácticas de mercadotecnia, administración financiera, procesos de reclutamiento, controles y técnicas de evaluación.

Dewey (2004) destaca que es usual que estas organizaciones se establezcan como asociaciones sin fines de lucro (mutuales, cooperativas) aunque dentro de los últimos 35 años como asociaciones comerciales (compañías), por lo tanto, algunas de las variedades estructurales bajo las cuales se pueden encontrar estas organizaciones dentro de la industria cultural y artística son las siguientes: artistas individuales, asociaciones, grupos de teatro independientes, grupos de danza independientes, compañías de artes escénicas, centros culturales, eventos y festivales, departamentos gubernamentales de arte, institutos artísticos, etc.

## **1.2 Artes performativas**

Las artes se definen en función de las habilidades y capacidades humanas que ponen en juego, pero también en función de los materiales que se utilizan, sus formas y elementos estructurales y su finalidad última. Cuando hablamos de finalidad no nos podemos referir a una finalidad utilitaria ni práctica, sino espiritual, emocional, anímica, social, y en definitiva, cultural. (Oliva, 2006)

Las artes escénicas o performativas encuentran su primera característica en que resultan de la conjunción de lo visual y de lo auditivo, en un espacio tridimensional y con sus elementos en movimiento, es decir, son artes temporales y espaciales a la vez, visuales y auditivas al mismo tiempo, un lenguaje de signos y símbolos complejos que se relacionan con el espectador inmediatamente. (Tarsicio, 2008) Su finalidad es la exhibición pública, generalmente ante una colectividad de espectadores, aunque sus fines artísticos son, como en todas las artes, la creación de belleza mediante la armonización de determinados elementos en una estructura concreta, la expresión artística de un individuo o grupo de individuos, la creación de formas culturales propias de un colectivo o grupo humano y la celebración lúdica.

Dichas artes comprenden el estudio y la práctica de formas expresivas que se inscriben en el universo de la interpretación, como el teatro, la danza y la música, así como otras

formas de espectáculo como el circo, la performance, etc. que utilicen a la vez todos estos recursos y tengan como fin la exhibición pública (Oliva, 2006).

Según Kowzan (1997) los elementos fundamentales comunes a todas las artes performativas mediante la cual se construye un lenguaje compuesto por signos y símbolos son los siguientes:

1. El espacio y el tiempo utilizados en estrecha relación como elementos estructurales y de expresión (presencia inmediata de la interpretación denominado el “aquí y ahora”)
2. La acción (física o verbal) La representación escénica nunca es estática, ni en lo físico, ni en lo expresivo ni en lo emocional: el movimiento en todos estos sentidos es lo que les da fundamento.
3. La estructura y sus componentes (texto, personaje, conflicto y situación) De la ordenación de los elementos en una estructura nace la belleza y la expresión.

Según Oliva (2006) pueden considerarse Artes Escénicas/performativas todas estas modalidades:

1. El teatro, incluidos todos sus géneros y modalidades.
2. La música, en cuanto a la puesta en escena y las convenciones determinadas de la interpretación.
3. La danza, incluidos todos sus géneros y modalidades.
4. El circo.
5. Formas alternativas de representación, nacidas en movimientos vanguardistas contemporáneos y que resultan de la combinación y estrecha relación entre diferentes artes. Suelen ser formas próximas al teatro y a la danza.

### **1.3 Organización de artes escénicas: Situación de las organizaciones de artes performativas en CABA.**

Una organización de artes escénicas es aquella compuesta por individuos o grupos que, por medio de funciones diferenciadas racionalmente coordinadas, dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo, buscan ciertos fines y objetivos (Porter, 1975). Dichos objetivos persiguen un fin artístico que es interpretado y exhibido a un público en un espacio tridimensional a través de una conjunción de elementos visuales y

auditivos que se encuentran en movimiento, representando un lenguaje de símbolos y signos complejos (Tarcisio, 2008).

### **1.3.1 Estado de situación en Argentina**

A continuación, se presentan algunos resultados del informe de “*teatro y otros consumos culturales*” y el informe de “*Música*” obtenidos a través de la encuesta de cultura y educación realizada por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SICA) en el primer trimestre del año 2013<sup>1</sup>. Estos datos fueron considerados para obtener una estimación de los segmentos que consumen lo que las organizaciones de artes escénicas ofrecen en Argentina para posteriormente indagar respecto a qué tan explotables son dichos segmentos en nuestro país y cómo estos afectan el desarrollo de las organizaciones de arte.

#### **1.3.1.1 Teatro**

Una quinta parte de la población asistió a espectáculos teatrales durante el año 2013, es decir, el 19% de la población fue al teatro al menos una vez al año. La Encuesta Nacional de Consumos Culturales encontró que de la población que va al teatro, el 3% va una o más veces al mes; el 4% asiste una vez cada tres meses; otro 4%, una vez cada seis meses y el 7% lo hace una vez al año.

Las mujeres van al teatro más frecuentemente que los hombres: el 9% asiste al menos una vez cada tres meses, según la suma de las frecuencias “1 o más veces al mes” y “alguna vez cada tres meses”; mientras que, con esa frecuencia, los hombres asisten en un 5%.

Por otro lado, la concurrencia a este tipo de eventos culturales es muy pareja entre las personas de 18 y 64 años, y los menores porcentajes de asistencia se verifican en los adolescentes de entre 12 y 17 años, pero por sobre todo, entre los adultos mayores de 65 años.

---

<sup>1</sup> Disponible en [www.sinca.gob.ar](http://www.sinca.gob.ar) Recuperado el 05/05/2017

No se evidenciaron diferencias muy marcadas por región si bien, como muestra el gráfico N°1, la región CENTRO es la que mayores niveles de concurrencia muestra en comparación con las demás regiones del país.

GRÁFICO 1 CONCURRENCIA A ESPECTÁCULOS TEATRALES POR REGIÓN



Fuente: [www.sinca.gob.ar](http://www.sinca.gob.ar)

En cuanto al nivel socioeconómico, se destaca el significativo porcentaje de personas de NSE alto (alrededor de un 30%) que va al teatro “1 o más veces al mes” y “alguna vez cada tres meses”. En la TABLA N° 1 se puede apreciar que la variable que más pesa en la concurrencia a espectáculos teatrales es el nivel socioeconómico, ya que los NSE altos sobre todo, pero también los NSE medios, se ubican al tope del ranking, mientras que el NSE bajo aparece al final de la tabla.

TABLA 1 RANKING CONCURRENCIA AL TEATRO

	CONCURRENCIA AL TEATRO
NSE ALTO	46%
NSE MEDIO ALTO	29%
CENTRO	25%
50-64 AÑOS	23%
MUJER	23%
NSE MEDIO	21%
18-29 AÑOS	21%
30-49 AÑOS	20%
<b>PROMEDIO</b>	<b>19%</b>
AMBA	19%
12-17 AÑOS	16%
VARÓN	15%
NOA	15%
CUYO	13%
NEA	13%
PATAGONIA	13%
NSE MEDIO BAJO	11%
65 Y + AÑOS	11%
NSE BAJO	7%

Fuente: [www.sinca.gob.ar](http://www.sinca.gob.ar)

Como se puede apreciar en la TABLA N° 2 el grupo que más dinero (per cápita) dedicó a este tipo de consumo cultural fue el de las personas de nivel socioeconómico alto, así como también el de los adultos mayores de 50 años. En efecto, las personas de nivel socioeconómico alto más que triplicaron el gasto promedio, mientras que las personas de NSE bajo, los jóvenes de entre 12 y 17 años, y las regiones NEA y NOA apenas gastaron un cuarto del valor promedio (AMBA y Centro gastaron casi el triple que otras regiones).

TABLA 2 RANKING GASTO EN ESPECTÁCULOS TEATRALES

	GASTÓ EN IR AL TEATRO EN EL ÚLTIMO AÑO (SÓLO LOS QUE VAN)	GASTO PER CÁPITA ANUAL EN TEATRO
50-64 AÑOS	\$ 337	\$ 72
NSE ALTO	\$ 332	\$ 148
65 Y + AÑOS	\$ 314	\$ 33
AMBA	\$ 311	\$ 55
VARÓN	\$ 298	\$ 42
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 227</b>	<b>\$ 40</b>
NSE MEDIO	\$ 227	\$ 44
NSE MEDIO ALTO	\$ 214	\$ 57
30-49 AÑOS	\$ 211	\$ 37
CENTRO	\$ 207	\$ 47
CUYO	\$ 188	\$ 21
MUJER	\$ 183	\$ 38
18-29 AÑOS	\$ 178	\$ 35
PATAGONIA	\$ 160	\$ 16
NSE MEDIO BAJO	\$ 151	\$ 15
NSE BAJO	\$ 132	\$ 8
NOA	\$ 108	\$ 13
12-17 AÑOS	\$ 92	\$ 13
NEA	\$ 61	\$ 7

Fuente: [www.sinca.gob.ar](http://www.sinca.gob.ar)

### 1.3.1.2 Circo

Aunque fue la opción más mencionada entre los “otros consumos culturales” analizados en la Encuesta de Cultura y Educación (ENCCyED), la mayoría de la población que concurrió al circo lo hizo hace más de 10 años. Comparativamente, las mujeres asistieron a espectáculos circenses hace menos tiempo que los hombres (los porcentajes son mayores, sobre todo, en el período de “1 a 3 años” y escasamente en la de “1 a 6 meses”). Además, los adolescentes de entre 12 y 17 años fueron más al circo hace 1 a 10 años (frecuencias “1 a 3 años” y “4 a 10 años”). Por nivel socioeconómico, la asistencia fue relativamente pareja, pero las personas de NSE más bajo asistieron un poco menos que las de los NSE más altos. Finalmente, a nivel interregional se observa que el 22% de los habitantes de Cuyo fueron al circo hace “1 a 6 meses”, valor que está muy por encima del promedio general.

### 1.3.1.3 Danza

En general, las mujeres asisten a las presentaciones de danza más que los varones (el 49% de ellas fue alguna vez, contra el 34% de ellos). Además, las mujeres también realizan esta práctica cultural con mayor frecuencia que los varones, ya que ellos concentran el mayor porcentaje de asistencia por última vez en la categoría “hace más de 10 años”,



mientras que las mujeres fueron en mayor proporción hace menos de un año (suma de “hace 1 a 6 meses” y “hace 7 a 12 meses”). Los datos de la encuesta evidencian un vínculo entre la edad y la última vez que se asistió una presentación de danza: las personas entre 12 a 49 años son las que presentan valores más altos en la categoría “1 a 6 meses”, mientras que, entre las personas mayores de 50, los valores más altos se encuentran en la categoría “hace más de 10 años”. La realización de esta práctica cultural también está asociada al nivel socioeconómico (a medida que aumenta NSE, también aumenta el porcentaje de asistencia a presentaciones de danza). Entre las regiones, Patagonia se destaca del resto en cuanto a porcentaje y frecuencia de asistentes a presentaciones de danza, ya que un 54% de las personas concurren a este tipo de eventos, pero un 27% lo hizo al menos una vez durante el último año (suma entre “1 a 6 meses” y entre “7 a 12 meses”). En la región AMBA (Gráfico N° 1), en cambio, aunque presenta un porcentaje de asistencia alto (39%), las categorías de frecuencia antes mencionadas suman sólo 13%.

#### **1.3.1.4 Opera**

Sólo el 14% de la población asistió alguna vez a la Ópera, mujeres y varones concurren de manera pareja y los adultos mayores de 50 años son quienes más realizaron este consumo cultural (aunque siempre en el marco de los últimos 10 años). La asistencia a la Ópera está muy vinculada al nivel socioeconómico: 40% en el NSE contra 4% en el NSE más bajo (es decir, una brecha de diez veces). Si se comparan las diversas regiones del país, AMBA muestra mayores porcentajes de asistencia a la Ópera respecto de las demás regiones, mientras que NEA y Cuyo exhiben los menores porcentajes.

#### **1.3.1.5 Música**

Los estudios de música se dividen en conciertos de música clásica y música popular.

##### **Conciertos de música clásica**

La asistencia a conciertos de música clásica tampoco presenta variaciones destacadas por sexo (21% mujeres, 17% varones). En tanto que por edades, la encuesta muestra que el grupo etario que más concurre a este tipo de eventos es el de los adultos de entre 50 y 64 años (con más respuestas en la opción “hace más de 10 años”) y el grupo que menos asistió fue el de los adolescentes de entre 12 y 17 años. Además, los datos

verifican una gran asociación entre este consumo cultural y el NSE: el 42% de las personas de NSE alto asistieron a conciertos de música clásica, contra un 6% de personas de NSE bajo que también lo hicieron. Interregionalmente, si bien no se verifican diferencias extremas, en el AMBA este consumo cultural está un poco más extendido (23%) que en las demás regiones, mientras que Cuyo y NEA registraron los menores niveles de asistencia (11% y 13% respectivamente).

### **Recitales de música popular**

Uno de cada tres argentinos asistió por lo menos una vez a un recital durante el último año. El 22% lo hizo más de una vez en el año y el 13% solamente una vez. Además, la concurrencia a un recital es un hábito más común entre los más jóvenes (más de la mitad del segmento que tiene entre 18 y 29 asistió a un recital durante el último año) y muy poco usual entre los mayores de esa edad, especialmente entre los mayores de 65 años. Por otro lado, el nivel socioeconómico parece ser un factor de peso en relación con la asistencia a espectáculos de música en vivo. Las clases con menores ingresos (baja y media-baja) concurren a recitales en menor proporción que el total de la población, mientras que las demás superan ese nivel. También es importante destacar que las personas de clase media-alta concurren a recitales en la misma proporción que las de nivel socioeconómico alto, lo que se podría interpretar como una estabilización de la tendencia “a mayor NSE, mayor asistencia a recitales en vivo”.

### **1.3.2 Estadísticas de Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

Según estadísticas publicadas por el Sistema de Información Cultural de la Argentina, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el año 2013, contaba con 288 salas teatrales, mayoritariamente ubicadas en el barrio de Monserrat y en segundo lugar en los barrios de Almagro, Palermo y Chacarita.

La cantidad de espectadores por año al teatro en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha incrementado a través del tiempo, siendo para el año 2014 (última fecha otorgada por la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales) de: 3.019.199

#### **1.4 Problemáticas en organizaciones de artes escénicas.**

A lo largo de estos años, el público ha asociado al arte escénico con controversias influenciadas por el gobierno de turno u organizaciones con cierto grado de nivel de censura, bajo un marco de normas de decencia pública. En el peor de los casos se consideró esta disciplina como innecesaria, aburrida o simplemente inexplicable. Pero el arte escénico fue evolucionando basándose en los instintos más básicos, en las necesidades físicas y psicológicas, los miedos, las inseguridades, las interacciones personales y las preocupaciones sobre la vida en cuanto al mundo actual y futuro. En consecuencia, obliga a pensar sobre temas de una forma inquietante e incómoda, pero también puede alegrar y llamar la atención hacia los absurdos de la vida y de la idiosincrasia del comportamiento humano. (Spivey 1998 en Goldberg)

Históricamente las organizaciones de arte escénico han sido un medio que no sigue las reglas, desafiando las fronteras entre las disciplinas y los géneros, entre lo público y privado, la vida diaria y el arte. (Goldberg, 1998). A pesar que abarcan una amplia gama de prácticas artísticas, se lo vincula a desafiar los valores sociales tradicionales y a los valores artísticos que se le daban en el pasado. Por ejemplo, Carolee Schneemann, Hannah Wilke y Valie Export en 1970 demostraron que el cuerpo es el lenguaje ante la mirada del espectador. Mostraron su cuerpo desnudo, pero con la idea de transmitir a la mujer como objeto pasivo de la belleza y del deseo. A través de sus palabras y acciones, confrontaron sus audiencias y plantearon cuestiones acerca de la relación de la experiencia femenina con las creencias e instituciones culturales, la apariencia física y funciones biológicas. Su obra abrió el camino para artistas hombres y mujeres, que de manera similar utilizaron el arte corporal y el performance para explorar cuestiones controversiales del género, raza e identidad sexual.

Las nuevas organizaciones se asimilan a las del pasado enfocándose en involucrar al espectador y fomentar su participación activa en la producción artística. Sin embargo, también habla de un nuevo cambio de paradigma cultural, es decir las nuevas formas de interacción y comunicación e intercambio social. (Goldberg, 1998) Adicionalmente, se establece que los proyectos de estas organizaciones actúan como una entrada al mundo desde una perspectiva política. Para los managers, el análisis del contexto político es considerada como una virtud; los desafíos sociales son a menudo cambios en el

comportamiento de las personas. En consecuencia, cuando el comportamiento y las actitudes de las personas son abordados en proyectos de arte, es responsabilidad de ellos reconocer los problemas éticos que sufre la sociedad y proponer un acercamiento al diálogo para integrar de mejor manera los diferentes aspectos con el fin de incrementar el impacto social de los proyectos de arte. (Anttonen, 2016)

Las principales problemáticas que enfrentan estas organizaciones en Argentina es la precarización y la falta de legislación laboral de los integrantes. Los artistas tienen dificultades para percibirse como trabajadores. Sin embargo, el 29 de Abril del 2014, se presentó en el Parlamento el proyecto de Ley Nacional de Danza (S. 1436, 2014). Definiendo en su artículo tres a los trabajadores de danza como:

“Aquellos trabajadores que se encuentren dentro de las siguientes previsiones: a) que tengan relación directa con el público, en función de una manifestación de danza (intérpretes), y b) que tengan relación directa con la actividad de la danza, aunque no con el público (coreógrafos, directores, docentes, ensayadores, investigadores, gestores, productores y toda otra función a crearse en el futuro) “.

Con este proyecto de ley se quiere amparar a las diversas especialidades, no solamente la de intérprete. Generar un campo profesional homogéneo en el cual la situación laboral de los artistas sea equitativa de acuerdo al sistema de producción en el que realice su actividad.

Otro problema igualmente importante a la que se enfrenta estas organizaciones son la falta de regulación específica para la actividad de los independientes en cuanto al plano laboral, fiscal, previsional. En este contexto, poder vivir de esta rama en calidad de artistas, sustentarse como coreógrafos, realizadores e intérpretes y poder desarrollarse como tales es una utopía para la gran mayoría (Bayardo 1990). Además, Schraier (2008) atribuye que el parámetro de los sistemas de producción de artes escénicas posee diferencias fundamentales en cuanto a sus modos de constitución, organización y administración de la forma ya sea para producir, promover y exhibir sus obras, como además a las diversas fuentes de financiación de sus proyectos y su reglamentación. El

autor da cuenta de cuatro sistemas de producción en artes escénicas: el sistema público, el privado, el independiente y el amateur.

En primer lugar, el sistema de producción público está conformado por un cuerpo estable, generalmente residentes en teatros públicos, que desarrollan una actividad de carácter permanente y con financiamiento del Estado. Su principal fin es producir, exhibir, difundir y promover la cultura a través del arte a nivel profesional, como forma de servicio público. Estos espectáculos son de producción propia. Este se subdivide además en cuatro subsistemas: el nacional, provincial, municipal y el de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Schraier 2008).

En segundo lugar, se encuentra el sistema de producción privada que por su parte está regido de diversas maneras: Empresarios pertenecientes al rubro, empresas de espectáculos de gran trayectoria (es decir, sociedades comerciales), empresarios ajenos al mundo de las artes escénicas (empresarios independientes que deciden invertir y llevar adelante la producción incorporando danza y música como parte de un pack gastronómico, o directamente turísticos, como por ejemplo las casas de tango). Las empresas regidas como sociedades comerciales por su parte invierten y arriesgan capital propio o se asocian con terceros para financiar grandes producciones profesionales. El objetivo fundamental es la rentabilidad económica, ya que son propiamente dueños de grandes salas en donde realizan sus obras. La mayoría de estas salas se encuentran concentradas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en no menos de un radio de veinte cuadras (Avenida Corrientes), acotándose lamentablemente el circuito comercial del país, a excepción de las temporadas veraniegas en determinadas zonas del interior del país.

Un tercer caso de empresarios independientes dentro del sistema privado lo constituyen los bailarines empresarios llamados como *company owners*, artistas de trayectoria, que lograron crear su propia compañía, realizando giras por todo el país y el extranjero. A diferencia del segundo caso, en estas cooperativas artísticas independientes son los mismos trabajadores (coreógrafos, escenógrafos, bailarines, etcétera) que invierten el capital de sus bolsillos. Por lo que desde la concepción de estas cooperativas trabajan en

la propia incertidumbre y siempre corren el riesgo, sin más respaldo ni garantía que el trabajo de sus propios miembros. (Bayardo año en Schraier, (2008).

En cuarto lugar, Schraier (2008) da cuenta de un conjunto de otras formas de producción que llama “*Sistema Amateur*” en el que se encuentra microsistemas, o pequeños modelos productivos, cuyos fines son distintos de los sistemas de producción mencionados con anterioridad. Su producción se basa en una producción comunitaria, universitaria, aficionado, en la que característica compartida es que el proyecto sea un proceso interno de mejora sin fin de presentarlo públicamente. El “*amateur*” se contrapone de lo “*profesional*”.

Sluga y Aramburu (2010) establecen que la escena del arte performativo independiente de la Ciudad de Buenos Aires da cuenta de la problemática del financiamiento de estas producciones escénicas independientes y su supervivencia. Para los artistas, esta independencia se desenvuelve en dos nociones: una la libertad creativa y por otro lado la precariedad de producción y recursos para el desarrollo de la misma. Este el denominador es común a todos los artistas performáticos caracterizando un rasgo diferenciador de oportunidades.

Afortunadamente, las organizaciones comienzan a plantearse sus problemas, a constituirse como sujeto político. Resulta fundamental que así sea ya que ninguna política pública ni cultural, ni de reconocimiento de derechos laborales tomará cuerpo sin el activo protagonismo de los propios miembros pertenecientes a estos organismos.

### **1.5 Profesionalización e implicancias en el ambiente artístico**

Las profesiones que se encuentran dentro de las organizaciones artísticas son diversas y heterogéneas en su conjunto. La mayoría de las ocupaciones dependen fuertemente de las demandas del mercado. Sin embargo, hay una cierta minoría que no lo es, son autónomas, afirmando la independencia económica e incluso una economía invertida en nombre de la autonomía profesional y la libertad artística individual. (Svensson 2016)

Desde un punto de vista clásico la profesión un conjunto de tareas y actividades proporcionadas a la vida de individuo, en el cual se le exige cierto grado de conocimiento y habilidades particulares. Hughes (1958). Una profesión se superpone con una educación y un título de grado, por lo que existe un vínculo directo entre la educación, graduación y quizás una posible licencia en determinados puestos de trabajo. Sin embargo, la mayoría de los puestos de estas organizaciones son la excepción a la regla. No hay puestos de trabajo en estas organizaciones con requisitos formales, sino estos deben estar demostrados a través de la trayectoria y experiencia. Cualquiera puede llamarse a sí mismo un artista, actor, o compositor de música. Pero a su vez, en contraposición para ingresar al ambiente artístico existen una serie de requisitos implícitos e informales que en la práctica diaria hace que la educación formal sea casi obligatoria. (Ericson 1988 en Svensson). Adicionalmente, Morey (2017) define que para ser un artista profesional significa tener los conocimientos y el control de todas y cada una de sus competencias. Entendiendo las competencias como aquellas capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y destrezas de forma integral. Además de investigar, conocer los procesos de producción para realizar la obra, por lo que todo creador artístico deberá saber comunicar y presentar su trabajo de forma adecuada con el objetivo de ser competente en su ámbito profesional. De esta manera se puede observar cómo el artista se convierte en una figura multifuncional en el que transita por numerosas áreas, ampliando así su labor profesional hacia un complejo aparato de producción en el que ha de saber enmarcarse y desenvolverse con la máxima eficacia. En síntesis, los procesos informales del mundo del arte hacen de la educación un requisito importante para lograr el reconocimiento social. Tener el nombre de una universidad de prestigio en un *Curriculum Vitae* (CV) funciona como pasaporte para el mundo del arte, convirtiéndose prácticamente en un requisito previo para el ingreso y aceptación como profesional en dicha rama. (Gustavsson, Börjesson y Edling, en Lindström 2015)

La cuestión del profesionalismo en el arte es compleja; los artistas parecen escapar, mientras que otros fomentan y rompen el esquema incluyendo la profesionalización en dichas organizaciones. Como tal, la educación artística es un caso interesante, el profesionalismo no debe ser un título que garantice brindar solamente información, sino

debe ser una herramienta para ser un sujeto más interdisciplinario en un mundo dinámico. (Brante en Lindström 2013)



## **CAPÍTULO 2 - ESTILOS DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES DE ARTE**

En el siguiente capítulo se exponen los distintos conceptos de liderazgo a partir de una breve reseña histórica destacando la inherente relación entre liderazgo y administración. En segundo lugar, se exponen los estilos de liderazgo identificables en la actualidad destacando cuáles de estos estilos predominan y son efectivos en organizaciones de artes performáticas. Identificando el papel fundamental que tiene el aspecto del liderazgo en cuanto a la gestión en estas empresas. Finalmente, se muestra a través de la profesionalización el alcance a un liderazgo efectivo.

### **2.1 El liderazgo**

Hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir su concepto. La definición aún no está totalmente consensuada a pesar de décadas de desarrollo de teorías e investigaciones sobre el liderazgo; pero la mayoría de los autores inciden que el liderazgo es la capacidad del líder de guiar a los miembros de forma natural, conseguir los objetivos propuestos por la organización y mejorar el rendimiento de cada uno de ellos. Bass (1990).

Desde el punto de vista del enfoque clásico, Certo (2001) define como liderazgo el arte de poder influenciar la conducta de otros para alcanzar los objetivos establecidos. Otro autor como Kofman, (2006) afirma esta misma definición de liderazgo, pero a su vez remarca la capacidad de influir y motivar a otros por una razón en común. Por lo que recalca la importancia de conocer y definir el estilo de liderazgo ya que está ligado directamente a los resultados que arroja la organización misma.

Por otro lado, desde el punto de vista del enfoque actual, los autores Sarasqueta y Giani (2010) remarcan la necesidad del líder de compartir el poder con los subordinados, lograr la participación activa de cada uno de ellos, haciendo sentir involucrados y comprometidos en la búsqueda del logro en sus objetivos comunes. Cada teoría incide en las competencias para llegar a ser un buen líder y cumplir con el significado de líder, los conjuntos de las propuestas enriquecen la perspectiva del líder y el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

## 2.2 Estilos de liderazgo a través de los años

A lo largo del tiempo, muchos autores han intentado desvelar los motivos por los que algunas personas se convierten en líderes, y otras no. También se ha intentado determinar, si la forma en que ejercen este liderazgo tiene algún tipo de relación con los resultados obtenidos por su equipo, o si los distintos tipos de seguidores tienen importancia en esto.

Según lo establecido por Carlyle, (1859), la capacidad de liderar ya viene marcada desde el nacimiento del sujeto en cuestión, es decir que “El líder nace, no se hace”, es decir, para ser un líder es necesario disponer de una serie de rasgos, y estos se tienen o no se tienen. Los mismos pueden ser físicos, sociológicos o psicológicos, por lo tanto, esta teoría trata de encontrar cuáles son estos rasgos y, de esta manera, identificar fácilmente a las personas que habría que seleccionar como los futuros líderes de organización. Otro autor Stogdill (1948) identificó algunas características comunes en los líderes como la inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social y status.

En la Universidad de Minnesota, un grupo de investigadores, recopilaron datos de 13 empresas con un tamaño de 100 y 4000 empleados, descubriendo que muchos gerentes compartían las siguientes características:

- Disfrutaban sus interacciones con los otros miembros de la organización,
- Eran más inteligentes.
- Tenían una mejor educación.
- Sus aspiraciones eran más elevadas que otros gerentes con menor grado de éxito.
- Manifestaron una preferencia sobresaliente actividades asociadas con los negocios.

Tanto para Stogdill (1948), como para Carlyle (1859) y el estudio realizado por la universidad de Minnesota, la problemática principal se encontró en que no todos los rasgos que establecieron estas teorías eran universales y aplicables a los líderes.

En un principio Fiedler (1967) descubre algunas características personales que ayudan a influir sobre los subordinados, como, por ejemplo, tener una habilidad mental superior, madurez emocional, la necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad ante superiores. Sin embargo, en segundo lugar y en contraposición a lo expuesto por los autores anteriores, Fiedler (1967) comenta que un

líder exitoso es aquel que se destaca como el más perceptivo dentro de la organización y además el más reservado y retraído dentro de la organización y en consecuencia concluye que no existen rasgos y/o cualidades universales que distinga a un líder exitoso. Por otra parte, apoyando las conclusiones de Fiedler, autores como Goffee (2006) y Jones (2006) , reportan que no existen características universales del liderazgo, es decir, los rasgos que le funcionan a un líder no pueden funcionar para otro.

### **2.3 Liderazgo y su implicancia en la administración**

McClimon en una entrevista con Stein (2016) remarca la diferencia entre liderazgo y administración, afirmando que los primeros se orientan hacia adelante y se enfocan en las personas, en contraste, los otros se enfocan en el día a día y en los procesos. Un buen administrador se enfoca en las necesidades institucionales mientras que un buen líder entiende cómo la organización debe moverse hacia adelante.

Hitchens (2016, entrevista con Stein) acentúa más esta diferencia al exponer que el liderazgo es la herramienta que brinda la dirección a la visión y que la administración controla y dirige la gente y los recursos, por lo que el líder deberá tomar la iniciativa y decidir qué dirección debe tomar.

### **2.4 Estilos de liderazgo a través de los años**

Considerando las definiciones anteriores, el estilo de liderazgo es el camino que dirige a los seguidores. El liderazgo eficaz da como resultado la mejora en la performance organizacional, en cambio, un liderazgo mal implementado tiene consecuencias negativas dentro de la organización. Esta fuerte relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional atrajo a muchos estudiosos, como Lewin (1939), Bass (1990), entre otros. A través del análisis amplio del fenómeno de liderazgo resultaron numerosas teorías de la misma. Cada teoría sugiere un modelo diferente y un conjunto de estilos de liderazgo para lograr el desempeño ideal, además, los investigadores han cambiado la forma en que examinan el liderazgo y las técnicas empleadas para ejercer influencia sobre los seguidores (Northouse, 1997).

#### **2.4.1 Los experimentos de Lewin sobre los estilos de liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire**

Lewin (1939), durante la Segunda Guerra Mundial, investigó los efectos que ejercían los superiores sobre los soldados y cómo estos moldeaban su comportamiento. Estableció que los soldados se sentían miembros de un grupo, generando así una nueva identidad. En ese período, realiza un particular experimento, que a su vez apoya su teoría sobre los estilos de liderazgo y el efecto que estos ejercen sobre la forma de cómo las personas se comportan en los grupos. El experimento contaba con tres grupos de jóvenes estudiantes. Cada grupo tenía un líder, el cual había sido previamente preparado por los investigadores, para ejercer, a su vez, tres estilos diferentes de liderazgo: el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire. El estilo autocrático demostró que el líder tomaba todas las decisiones para el grupo. Los seguidores trabajan de manera ardua, pero solamente cuando estos eran supervisados. Se comportaban de manera agresiva, altanera y hostil con otros miembros. Pero, mostraban una gran sumisión al líder. Como líder autocrático, tomaba todas las decisiones para el grupo. Los muchachos trabajaban muy duro, pero solo cuando los vigilaban. Se comportaban de forma agresiva, altanera, hostil. Pero, contrariamente, mostraban una gran sumisión al líder.

El liderazgo laissez-faire, era todo lo contrario, otorgaba total libertad al grupo, el líder solamente intervenía en pocas ocasiones cuando era solamente necesario. El nombre hace referencia a la frase francesa “dejarlo ser”. En este caso, los logros del equipo fueron pocos ya que los miembros del equipo hacían las mínimas tareas y con una calidad pobre. En consecuencia, comportándose de la peor manera, generando un ambiente de caos total por falta de supervisión. El autor establece que este estilo de liderazgo es eficaz para aquellos miembros con experiencia, entrenamiento, y alta motivación para ser productivos. En otra parte, el estilo de liderazgo democrático el líder ayudaba activamente a todos los miembros del grupo, y participan todos en la toma de decisiones en forma plena. En este caso, los resultados eran de gran calidad; los participantes se mostraban innovadores, motivados y altamente productivos. Además, se daban elogios a quienes se esforzaban más en cumplir los objetivos.

Cada seis semanas el líder cambiaba de grupo. De esta forma, cada grupo tuvo los tres tipos de liderazgo, siempre con líderes distintos. Lewin (1939) llega a la conclusión del que liderazgo democrático es el que mejor funciona, lo que es curioso de concluir del experimento para esa época. Adicionalmente, aclara que en la mayoría de los casos este

estilo de liderazgo es aceptado, también deja en claro que surge la desventaja de que el camino de lograr un objetivo se hace más lento en cuanto limar las diferencias entre las partes por lo que es imprescindible una buena comunicación con todos los miembros del equipo.

#### **2.4.2 Liderazgo Transaccional y transformacional**

De acuerdo con Burns (1978) transformar el liderazgo es un proceso que los líderes y seguidores se ayudan entre sí para alcanzar un nivel superior de moral y motivación. Describió una serie de cualidades que conformaban dos tipos de liderazgo: el transaccional y transformacional.

Burns (1978) describió a los líderes transaccionales como aquellos que motivan a sus seguidores con recompensas en una relación basada en el intercambio. Estos líderes ven las necesidades de los seguidores como elementos motivadores y asegurar que los miembros sean conscientes de las consecuencias de sus hechos. El intercambio de líderes-seguidores se lleva a cabo por medio de un contrato, ya sea formal o de palabra. Los premios, como así también los castigos son distribuidos por el desempeño descrito en los términos del contrato. En contraste, Burns (1978) definió a los líderes transformacionales como aquellos que elevan, movilizan, inspiran y elevan a los integrantes de un equipo. Los líderes transformadores intentan elevar la conducta como también las aspiraciones de cada uno de los miembros, transformándolos a un nivel más alto de rendimiento y consciencia. Adicionalmente, estos líderes poseen una fuerte visión y personalidad encabezada por el cambio organizacional, siendo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del grupo. La clave del mismo está en el impacto que tiene sobre los seguidores ya que se trata de ganar la confianza, respeto y admiración de los seguidores. Continuando con lo enunciado, Bass (1990) añade que el liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones o incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos, las ideas con el propósito de crear relaciones, y también otorgar un mayor significado a las actividades independientes, ofreciendo una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio. Además, en complementación a la teoría de Burns

(1978), Bass (1990) explica cómo el liderazgo transformacional se puede medir, así como afecta a la motivación y al rendimiento.

Un líder transformacional se mide en términos de su influencia en los seguidores. Los seguidores deben sentir confianza, lealtad, respeto en consecuencia a las cualidades del líder, por lo que están dispuestos a trabajar más duro de lo esperado. Estos resultados se deben a que el líder transformacional ofrece a sus seguidores algo más que su labor para su propio beneficio; sino que proporciona una visión y misión inspiradora como se había mencionado con anterioridad. Además, este líder anima a los seguidores a llegar a nuevas y únicas maneras de desafiar el *status quo* y de alterar el medio ambiente para tener éxito.

Por último, en contraste con Burns (1978), Bass (1990) establece que el liderazgo puede mostrarse simultáneamente en un tanto el liderazgo transformacional y transaccional. Por lo que el líder en determinadas situaciones le corresponderá ser más un estilo que otro, siempre y cuando dependiendo en el ambiente que se encuentre y que relación establezca con los miembros del equipo.

## **2.5 Liderazgo Situacional**

Con el transcurso del tiempo, los investigadores se interesaron más en cómo funcionaba el liderazgo en entornos dinámicos. Schein (1985) expresó la importancia que tiene la tarea del líder en cuanto identificar las claves de su entorno. Aun así, con las buenas habilidades de diagnóstico, es posible que de todas maneras el liderazgo no sea eficaz, a menos que pueda adaptar su estilo a las exigencias del entorno. Debido a esto, surge la teoría de liderazgo situacional.

El liderazgo situacional se basa en un planteamiento que toma datos históricos, percepciones y observaciones cotidianos en el ambiente que se encuentra los líderes y su equipo. Es un modelo práctico para la toma de decisiones para que estos puedan influir en los demás con eficacia. (Hersey y Blanchard 1998)

El liderazgo situacional se basa en la interacción de:

- Grado de conducción y dirección que ofrece el líder
- Grado de apoyo social y emocional que brinda el líder

- Nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar la tarea.

Antes de enunciar el modelo de liderazgo situacional, hay que destacar que no existe un medio óptimo para influir sobre la gente. Es importante destacar dos variables del modelo:

- Conducta de tareas: Grado de detalle de los deberes y responsabilidades del individuo/grupo. El líder explica qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién y esta solamente interesado en ayudar a lograr sus metas propuestas.
- Conducta de relación: Se define como el grado de comunicación que tiene un líder en dos o más direcciones. Se precisa mucho de este comportamiento cuando un seguidor se encuentra atorado con alguna tarea, por lo que necesita que sea escuchado, alentado, motivado.

Ambos comportamientos son dos dimensiones distintas, por lo que una va en cada eje de una gráfica plana basada en el modelo de ciclo de vida. En los cuatro cuadrantes se encontrarán comportamientos específicos del líder: delegar, participar, persuadir y dirigir.

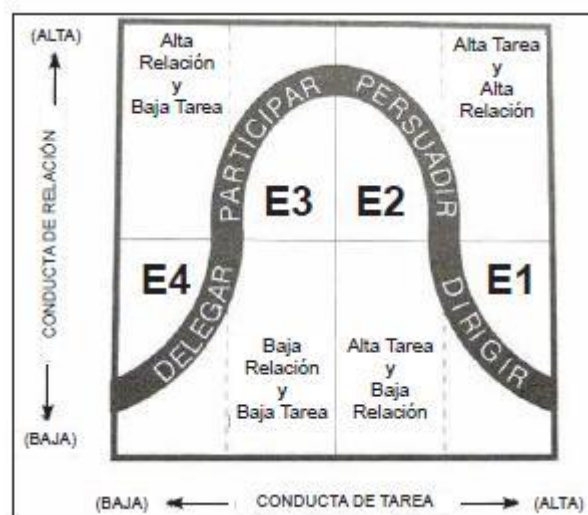


GRÁFICO 2: Liderazgo situacional

FUENTE: Fernandez-Ríos y Sanchez (1997).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923#nota16>

La curva explica el grado de madurez que va alcanzando desde derecha a izquierda, es decir que la conducta del liderazgo eficaz debería moverse primero en E1 (alta tarea, y baja relación), luego a E2 (alta tarea, y alta relación), después a E3 (alta relación y baja tarea, y por último a E4 (baja relación, baja tarea). Por lo que, en conclusión, el liderazgo eficaz estará implicado según el grado de madurez que se desarrolla a medida en el ciclo.

Actualmente si bien este modelo es aceptado debido a su atractivo, debe considerarse con cuidado en su aplicación ya que no hay razones científicas que demuestren su valor en sí por lo que es aconsejable utilizar además otro método si se desea cuantificar.

## **2.6 Estilos de liderazgo en organizaciones de arte**

Líderes como McClimon (2016) establece que en el mundo de las artes performativas, todos los miembros tienen la posibilidad de prosperar, por lo que no tiene que existir un único estilo de líder. Esto se apoya con lo expuesto por Drucker (2001), quien afirma que todas las personas más allá de sus características personales (por ejemplo, extrovertido, tímido, preocupados por su trabajo, o relajados), pueden ser eficaces basándose en la lógica, el análisis, percepción e intuición para la toma de decisiones. Opuestamente, Stein (2016) describe que existe un patrón de características en cuanto al estilo que puede tener un líder. Por ejemplo: un director artístico debe ser visionario, y subjetivo en cuanto a su percepción del entorno, en cambio, un director ejecutivo, tiende a ser más realista y práctico en sus tareas.

Los líderes de las artes escénicas según Stein (2016) para poder asegurar la confianza con sus seguidores deberán poseer lo siguientes características:

- Los líderes deben promover la participación de cada miembro del equipo, incentivando el diálogo y compartiendo opiniones e ideas.
- Los líderes deben defender las ideas y opiniones de los miembros para estos puedan prosperar dentro del proyecto.
- Los líderes deben tener la capacidad de negociación, por lo que deben lograr una comunicación fluida y empatizar con las partes interesadas cara a cara.
- Los líderes deben demostrar humildad ante los seguidores.
- Los líderes deben ser flexibles y adaptables en cuanto al entorno dinámico que se encuentran.



Zaleznik (1993) establece que los artistas son ellos quienes asumen el liderazgo organizacional, mientras que los directivos aseguran su gestión. De este modo, el liderazgo de las organizaciones recae en estos dos, lo que se conoce como liderazgo dual. Es decir que está el líder artístico enfocado en el fin artístico que la organización persigue y el líder administrativo, quien tiene a su cargo las tareas financieras, de gestión y administrativas.

Este estilo de liderazgo también ha sido adoptado y estudiado en escuelas, centros de atención de salud e instituciones de educación superior. Como sugiere el término, es la forma de liderar de manera compartida ya que involucra a más de un líder. El liderazgo dual, está un paso más lejos de la visión tradicional. Sin embargo, el liderazgo compartido no tiene una definición universalmente acordada y se aplica a aquellos grupos donde está explorado el liderazgo en equipo. (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

En cambio, como se ve en el gráfico N°3, se puede encontrar dos puntos de vista en cuanto al estilo liderazgo aplicado: El liderazgo tradicional y el liderazgo dual. En aquellas organizaciones donde se adopta un liderazgo tradicional, es visible la falta de integración y comunicación en el ápex estratégico, además de la independencia en cuanto a la realización de tareas de cada sector (Gráfico N°3, Columna 1, Fila 1). En otras organizaciones donde también se ve aplicado este liderazgo tradicional, es en aquellas donde existe un lineamiento jerárquico, en el que se encuentra el director artístico y el manager administrativo en distintos niveles. El director artístico es el último en tener la palabra, influyendo totalmente en las tareas y responsabilidades propias de su staff y además en las del mánager administrativo. (Gráfico N°3, Columna 1, Fila 2 y Fila 3).

En cambio, en aquellas organizaciones en dónde aplican el estilo de liderazgo dual, el éxito de ambos líderes (artístico y administrativo) requiere tanto de uniformidad como complementariedad en cuanto a tareas y en toma de decisiones. (Alvarez y Svenhenova, 2005). Además de tener ciertos rasgos en común y/o habilidades, los líderes deben complementarse a través de tareas, conocimientos especializados y roles, al mismo

tiempo, también compensar sus debilidades, formando así una unidad que es mayor que la suma de sus partes (Miles y Watkins, 2007).

En síntesis, es indispensable el proceso constante de diálogo y retroalimentación para garantizar el buen desempeño a través de este estilo. (Gráfico N°3 Columna 2, Fila 1). Sin embargo, es posible encontrar en estas organizaciones, un dúo con deberes separados, pero aun así el liderazgo dual es aplicado, ya que existe una retroalimentación entre las partes y quienes además comparten tanto como valores, habilidades y conocimientos. (Gráfico N°3 Columna 2, Fila 2),

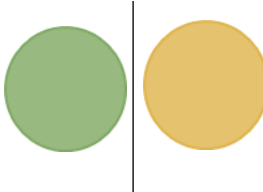

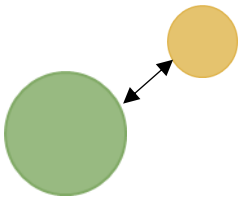
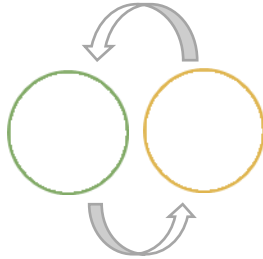
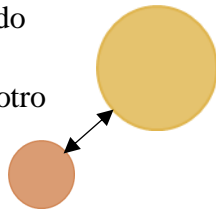
<u>Modelo Tradicional</u>	<u>Liderazgo Dual</u>
<p>El director artístico y el manager administrativo realizan sus respectivas tareas de manera independiente.</p> 	<p>Dos directores, parcialmente compartiendo tareas/habilidades. Toman las decisiones en conjunto.</p> 
<p>Director artístico y manager administrativo El director artístico influye en las tareas y responsabilidades del manager administrativo.</p> 	<p>Un dúo con deberes separados que se perciben en ambos líderes. Sin embargo, existe una retroalimentación entre las partes.</p> 
<p>Director artístico con empleado artístico. Uno influye en las tareas del otro  (Ej: Escenógrafo ↔ productor)</p> 	

GRÁFICO 3: Modelo tradicional vs Liderazgo Dual

FUENTE: Adaptación Järvinen, Ansio y Houni (2015)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Disponible en <https://www.academia.edu/download/38397521/DualLeadership.pdf>

Estrechamente contemplado con lo anterior, Voogt (2006) establece una diferencia, propone tres estilos de liderazgo: El liderazgo en equipo, liderazgo dual y unipersonal. Tal como se mencionaba, el liderazgo unipersonal se ve contemplado en los estilos de liderazgo desde el punto de vista del liderazgo clásico, en el cual se centra la toma de decisiones es una sola persona, y es ella quién delega las responsabilidades a cada miembro de la organización.

Lo que agrega Voogt (2006) es el liderazgo en equipo: Los directores de negocios (es decir directores artísticos como administrativos) se unen al liderazgo en equipo de manera permanente, con el fin de demostrar presencia e identidad en los equipos formados. En algunas situaciones debiendo tomar el control total de la situación, en otras situaciones no, pero en aquellos casos que sean así, toman las decisiones en conjunto, siempre y cuando sean ellos que tengan la última palabra. Los miembros pueden no estar de acuerdo con las decisiones que toma el líder, pero el líder como premisa fundamental debe mantener un ambiente tanto de conformidad y sintonía.

## **CAPÍTULO 3 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE ARTE**

Según Varbanova (2013), los primeros programas de administración de Arte empezaron en Europa en la Universidad de la City de Londres en el Reino Unido, y en la Universidad de Artes en Belgrado, Serbia. En Argentina el papel del administrador de arte se empieza a profesionalizar a mediados de los años 90.

Porter (1996) destaca que mientras la efectividad operacional puede ayudar a una organización a alcanzar o superar a los competidores, la estrategia los ayuda a hacerlo de una manera diferente. También destaca que la estrategia consiste en elegir entre un abanico de actividades para generar una mezcla única de valor.

Por otro lado, Coulter (2002) considera a la estrategia como una serie de decisiones orientadas a metas y acciones que complementen los recursos y habilidades de la organización junto con las oportunidades y amenazas de su entorno.

En este capítulo se explica el proceso que la dirección de arte debe realizar para determinar la estrategia, el análisis de la misma y su relación directa con el éxito de la organización.

### **3.1 Proceso de dirección estratégica en organizaciones de arte**

David (1993) sugiere que el proceso de dirección estratégica debe consistir en tres etapas:

1. **Formulación de la Estrategia:** consiste en definir la misión y visión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar fortalezas y debilidades internas, planteando objetivos a largo plazo, generando distintas opciones de estrategias.
2. **Implementación de la Estrategia:** esta etapa implica establecer un programa de objetivos y políticas, asignando recursos para asegurar la ejecución exitosa de la estrategia planteada.
3. **Evaluación de la Estrategia:** en esta etapa se debe evaluar el desempeño de la estrategia y teniendo en cuenta factores internos y externos, corregirla.

Según Kaiser (1995) definir la estrategia es un proceso creativo, no puede ser realizado simplemente rellenando un formulario. Pero sí puede ser realizado siguiendo una guía. Esta guía contiene determinados pasos: plantear la misión, analizar el entorno, realizar un análisis interno, desarrollar la estrategia e implementarla, realizar proyecciones financieras y presupuestos.

Por otro lado, Thomson y Strickland (1996) plantean cinco tareas clave para la dirección estratégica: Formulación de una visión y misión estratégica; Convertir la visión y misión en objetivos medibles; Desarrollar estrategias para obtener los resultados deseados; Implementar y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva; Evaluar el desempeño y corregir en base a los resultados.

La dirección estratégica en organizaciones de arte es un proceso que en un principio sigue la misma tendencia y métodos aplicados a otros sectores, pero como afirma Kaiser (1995) en las organizaciones de arte no sólo hay que tomar decisiones empresariales y gerenciales, sino también creativas. Toda organización de arte requiere creatividad artística, pero para un funcionamiento exitoso también requiere de una persona que trate con decisiones empresariales y gerenciales. Esta es la razón por la cual generalmente existen dos figuras indispensables en las organizaciones de arte: una que toma decisiones creativas, llamado director artístico, y otra que toma decisiones empresariales y gerenciales, llamado director ejecutivo. Sincronizar las decisiones estratégicas entre las dos figuras puede ser difícil, porque no siempre la creatividad y la calidad artística es compatible con la necesidad de sustentabilidad financiera.

### **3.2 La visión y misión: su relación con el éxito**

Varbanova (2013) dice que la misión es la razón de ser de la organización, su propósito, el sistema de valores que expresa su esencia y características. Mientras que la visión expresa la situación futura en la que quiere estar la organización, muestra lo que puede llegar a ser la organización al largo plazo si cumple con su misión. David (1993) afirma que la visión es lo que la organización aspira a convertirse.

Kaiser (1995) destaca que la misión de una organización de arte es la base de todo el proceso de formulación de estrategias, marcando la norma a la cual la organización aspira. Además, sugiere que los parámetros de la misión pueden incluir productos o servicios, calidad, audiencia, entre otros.

### **3.3 El entorno y su relación con el éxito**

Ninguna organización está aislada de su entorno, y Kaiser (1995) sostiene que la manera en la que lo comprende y su habilidad en responder apropiadamente determinan el éxito de la organización.

Kaiser (1995) afirma que, para una organización de arte, un análisis extensivo del entorno implica dos actividades: analizar la industria y a sus competidores. El análisis del sector consiste en comprender la estructura del campo en el que la organización se desempeña y contesta a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Cuáles son los limitantes de la organización provocados por su entorno?
2. ¿Cuáles son los requisitos para ser exitosos en la industria?
3. ¿Cómo evoluciona la industria?

Por otro lado, el análisis de los competidores permite a la organización aprender del comportamiento de otras instituciones de arte similares, realizando benchmarking, que a la vez logra medir el desempeño de la organización en cuestión.

Varbanova (2013) en cambio, sostiene que las organizaciones artísticas tienen la necesidad de realizar dos análisis. Uno de tendencias y desarrollo de la industria, y otro sobre la competencia y los consumidores.

### **3.4 El sector artístico: herramientas de análisis**

Continuando con Kaiser (1995), el análisis del sector comienza con un breve estudio de la estructura de la misma. Como herramienta principal se destaca el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard. Este modelo es aplicable a un gran abanico de industrias y sectores.

Porter (1980) separa a los participantes de la industria en cinco categorías clave:

1. Competidores: organizaciones que ofrecen el mismo nivel de producto o servicio y por lo tanto compiten por recursos.

2. Nuevos entrantes: nuevas organizaciones que se pueden convertir en competidores. Partiendo de esto, Kaiser (1995) dice que, en la mayoría de las disciplinas de arte, es poco probable para un gran número de nuevos entrantes, emerger y afrontar el alto costo de “establecer presencia”. Óperas, ballets, orquestas sinfónicas, tienden a encontrar pocos de nuevos entrantes, y como consecuencia, menos competencia directa. En aquellas organizaciones de arte donde el costo es menor, uno tiene más posibilidades de ver un gran número de compañías nuevas. Muchas de éstas sólo requieren un lugar donde practicar la disciplina, de ahí la facilidad de establecerlo.
3. Productos Sustitutos: aquellos productos o servicios que ofrecen una alternativa al consumidor. Existen distintos niveles de sustitutos directos e indirectos. Kaiser (1995) agrega que las organizaciones de ballet, orquestas sinfónicas, ópera, entre otros, son sustitutos directos entre sí. Ya que hay muchas similitudes entre estos estilos de presentación y el público que intentan captar. Sustitutos indirectos incluyen otras formas de entretenimiento: televisión, radio, deportes, entre muchos otros.
4. Compradores: Aquellos que consumen nuestro producto o servicio. Kaiser (1995) complementa que en el mundo del arte existen tres estilos de “consumidores”. Aquellos que compran entradas a una exhibición, u obra teatral, son uno de los más importantes. Un segundo grupo son aquellos “presentadores” que se dedican a las organizaciones artes escénicas cuando realizan giras, o museos que alquilan exposiciones para otros museos. El tercer grupo de consumidores son aquellos que contribuyen, financian, o apoyan a las actividades de la organización. Mientras que sus “compras” pueden ser menos concretas, este tercer grupo, aporta dinero a las organizaciones de arte, y reciben algo a cambio.
5. Proveedores: En el caso particular de las organizaciones de arte, Kaiser (1995) afirma que este grupo está compuesto por los artistas, técnicos, y otro personal que brinda sus servicios a la industria, así como también los proveedores de materiales, o proveedores del lugar.

Kaiser (1995) explica que un análisis integrado de los participantes del modelo de Porter revela el funcionamiento de la industria. Aquel sector o industria caracterizada por pocos competidores, proveedores y compradores débiles, sin sustitutos y pocos

entrantes nuevos, va a ser un ambiente en el cual prosperar es fácil. Pocas organizaciones de arte pueden disfrutar de estas condiciones. Además, este análisis revela las características que son necesarias para que una organización de arte alcance el éxito en la industria.

Muchas organizaciones de arte se ven desafiadas a mejorar la difusión al público de sus programas y servicios. Si los nuevos entrantes logran establecerse, esto va a aumentar la competencia por la venta de entradas. Esta competencia implica más gastos en hacer que la organización se diferencie de otras.

Por otro lado, Osita y Onyebuchi (2014) destacan que una de las herramientas más utilizadas para el análisis estratégico es el FODA, que consiste análisis de las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **3.4.1 Los competidores: benchmarking en el arte**

La Comisión Directiva del Internacional Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC), define al *benchmarking* como un proceso de evaluación continuo y sistemático mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, con el fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su rendimiento.

Kaiser (1995), sostiene que mientras el análisis de la industria destaca los problemas de sus participantes, el análisis de los competidores sugiere cómo otras organizaciones afrontan estos problemas, el objetivo del mismo es encontrar los factores de éxito.

#### **3.4.2 La importancia del análisis interno**

Osita y Onyebuchi (2014) destacan que el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es la mejor herramienta para la auditoría y análisis de la organización y su entorno. Se lo utiliza, al evaluar los factores internos, para encontrar las fortalezas y debilidades que limitan, potencian, o diferencian a la organización de otras.

Al evaluar los factores externos, se deben encontrar las oportunidades y amenazas tanto presentes como posibles futuras, y utilizando las fortalezas y debilidades encontradas en



el análisis interno se deben crear estrategias para resolver o aprovechar las oportunidades o amenazas.

Kaiser (1995), afirma mientras que el análisis externo sugiere las restricciones y oportunidades presentadas por el entorno, el interno revela las fortalezas y debilidades de una organización en particular. Comparar los resultados del análisis interno con los requisitos para el éxito encontrados en el análisis externo, ayuda a identificar las áreas estratégicas críticas.

Kaiser sostiene que la manera más efectiva, para encontrar resultados objetivos del análisis interno, es realizar una “auditoría” de las operaciones. Si bien no existen dos organizaciones de arte que crezcan exactamente de la misma manera, muchas se desarrollan en etapas similares:

1. El sueño: La mayoría de las organizaciones de arte comienzan con un sueño a cumplir, un deseo. Los artistas que buscan realizarlos, siguen muchos caminos diferentes que dependen de dos características muy importantes: el talento y el dinero. Los “grandes artistas”, por lo menos los que así son calificados por el público de tal manera, pueden generar grandes ingresos. Aquellos artistas con suficiente respaldo financiero pueden “comprar” cierta cantidad de éxito. Los que cuentan con estas características son la minoría, el resto de los que decide emprender con su organización debe comenzar con pocos aplausos y todavía menos dinero. Probablemente ahorren para un proyecto inicial, frecuentemente con el apoyo de amigos y la familia.
2. La realidad: Todos los fondos fueron utilizados para el proyecto. Nadie se está ofreciendo a financiar el próximo. Para muchos artistas el sueño termina en esta etapa. Otros, perseveran y entran un momento crítico de desarrollo de sus organizaciones: la importancia de la utilización de los elementos no creativos, no artísticos, de los gerenciales y financieros.
3. Crecimiento: Luego de un tiempo de un buen *management*, los proyectos exitosos van a empezar a disfrutar de un nivel de demanda y exposición que serán los cimientos de la organización.
4. Estancamiento o Crisis: En esta etapa, la inversión realizada durante la etapa de crecimiento no es compensada con los ingresos de la organización, ya sea por proyectos demasiado ambiciosos o malas decisiones. Esta situación no es

prevista generalmente por las organizaciones de arte, lo que puede provocar un período de déficit. Si esta pérdida es lo suficientemente grande y se prolonga demasiado tiempo, puede agotar los ingresos acumulados e incluso amenazar la continuidad de la organización.

5. La institución: Las organizaciones que sobrevivan la crisis, y aquellas con suerte de haberla previsto, pueden convertirse en verdaderas instituciones. Estas instituciones no son inmunes al entorno y al cambio, pero con la correcta combinación de liderazgo artístico y administrativo, estas organizaciones tienen el potencial de afrontar distintas crisis al construir estructuras administrativas, que permiten la estabilidad a largo plazo.

Una vez identificadas las áreas críticas, se debe estudiar la información obtenida internamente, que destacan estos problemas y ayudan a generar estrategias necesarias para solucionarlos.

### **3.5 Desarrollo de la estrategia**

Varbanova (2013) sostiene que las estrategias marcan la dirección que debe seguir la organización. Si la organización tiene muchas fortalezas, y el entorno ofrece oportunidades para el desarrollo, lo ideal sería aplicar una estrategia de “crecimiento intensivo”. En cambio, si la situación no es la óptima, es decir, si existen debilidades en la organización o se detectan amenazas o restricciones del entorno desfavorables, la mejor manera de proceder es elegir una estrategia que busque la estabilidad. Si tanto la organización de arte como su entorno muestran cualidades para el crecimiento, y existe la oportunidad y el potencial de probar algo nuevo, se debería implementar una estrategia de innovación. Mientras que, si existen demasiados factores negativos, ya sean propios o de su entorno, la organización se verá forzada a implementar estrategias de supervivencia.

#### **3.5.1 Estrategias de innovación**

Continuando con Varbanova (2013), la innovación consiste en nuevos productos, nuevos canales de comunicación, nuevos modelos de administración, entre otros. Este tipo de estrategias prevalecen en emprendimientos con un estilo flexible de administración. Las organizaciones de arte están más abiertas a aplicar innovación en el

*management* y en el marketing. Varbanova (2013) marca el contraste con aquellas organizaciones de arte que dependen del estado, las cuales muchas veces deben desempeñarse con estructuras más burocráticas y limitantes, donde es difícil realizar innovaciones.

### **3.5.2 Estrategias de supervivencia**

Varbanova (2013) afirma que estas estrategias son apropiadas cuando la organización está afrontando una crisis, ya sea por el entorno, la misma organización de arte, o una combinación de ambos. Estas crisis están representadas por determinadas situaciones, algunas de ellas son:

- Una disminución significativa en la venta y en la asistencia del público,
- quejas constantes y devolución negativa de los clientes y consumidores,
- inhabilidad de pagar deudas, si existieran; o
- problemas en el pago del alquiler u otros contratos.

Las estrategias de supervivencia incluyen estrategias para aumentar las ganancias y estrategias para disminuir los gastos.

Las estrategias para aumentar ganancias destacan implementar nuevos proyectos e iniciativas para un aumento rápido de las ventas; buscar financiamiento de distintas fuentes; vender parte de los activos de la organización que no son importantes para la operación básica de la misma; o generar innovaciones con respecto al ingreso de actividades comerciales no principales. Mientras que en las estrategias para disminuir los gastos destacan un análisis de la estructura de costo de los programas y operaciones y la subsecuente eliminación de los costos ineficientes; disminuciones en costos indirectos de administración, mantenimiento, entre otros; o reducción del derroche en toda manera posible (viáticos, pagos a proveedores, etc.).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta sección, se describe la metodología empleada en la investigación y fundamento de su elección. Adicionalmente, se realiza la prospección de cada uno de los instrumentos aplicados.

Hemos definido métodos cuantitativos y cualitativos para abordar esta investigación de tipo descriptiva. Entre los instrumentos cualitativos utilizados se encuentran las entrevistas y la observación no participativa y como método cuantitativo para recopilar información utilizamos encuestas.

La meta de nuestro trabajo de campo consistió en determinar los estilos de liderazgo más utilizados en empresas de artes escénicas en C.A.B.A., estudiar la presencia de una dirección estratégica efectiva y explorar el grado de profesionalización de los superiores en estas organizaciones.

### **Entrevistas**

Las entrevistas fueron direccionadas a personas con puestos de mando, o referentes del área para obtener información relevante con respecto a la predominancia de una dirección estratégica efectiva a partir de la medición de distintos indicadores, entre los cuales se encuentra: nivel de alcance de objetivos, nivel de cumplimiento de tareas, predominancia de herramientas de toma de decisiones estratégicas, grado de presencia de factores limitantes para la toma de decisiones. También utilizamos las entrevistas para la obtención de información con respecto al grado de profesionalismo de dirigentes del sector. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal, telefónicamente, o vía email.

Vicente Rubio Peinado, es consultor y además Gerente de soluciones de Microsoft, para Project y Visio para Latinoamérica y España. Estudio en la Universidad Politécnica de Madrid la diplomatura de Informática. Vicente tiene 29 años de experiencia en Consultoría y Formación, 23 con Project y 15 con Visio, 15 años colaborando con Microsoft en España y Latinoamérica y 7 años premiado por Microsoft como MVP

(*Most Valuable Partner*) de Project. Interactúa constantemente con los gerentes de Office 365, Power BI, Visio, y las distintas unidades de negocio de Microsoft. Además, fue *Project Manager* de espectáculos, para el Centro de Tecnología de Espectáculos en Madrid (CTE).

El CTE forma parte del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), organismo autónomo de la Secretaría de Estado de Cultura de España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), que se ocupa de la promoción, fomento y difusión de las Artes escénicas (danza, teatro, música y circo).

Mariana Mele es la responsable del área de Recursos Humanos para Fuerza Bruta a nivel Nacional e Internacional. A su vez presta servicio para la organización Ozono Producciones, la cual se encuentra enmarcada jurídicamente como una Unión Transitoria de Empresas en conjunto con Fuerza Bruta. Finalizó sus estudios en el Profesorado de Inglés, lo cual le brinda un valor agregado a su trabajo en la organización, ya que el 50% de los mails con los que se relación Fuerza Bruta con sus clientes del mundo son en lengua inglesa. Además, habla de manera fluida italiano, japonés y portugués. Cursó tres años de Administración de Empresas en UADE. Participó del proyecto “Naves” de la Organización Endeavor. Cuenta con quince años de experiencia, no solo en Fuerza Bruta, sino también en fundaciones, operas, musicales y cooperativas.

Juan Benbassat es jefe del área de Utilería del Teatro Cervantes, cuenta con una amplia experiencia en el sector, ya que comenzó a trabajar en el ambiente artístico desde muy joven y de este modo, se fue desarrollando y adquiriendo un mayor conocimiento, el cual le permitió a fuerza de trabajo y disciplina escalar en el área, hasta lograr ocupar el cargo que representa hoy en día.

Jorge Arturo es un artista ecuatoriano, intérprete, músico profesional egresado de la Escuela de Música de Buenos Aires (EMBA) e ingeniero de grabación con master en producción y post producción (Escuela TECSON). Actualmente está cursando la licenciatura en Artes Electrónicas en la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y se desempeña laboralmente como productor y sonidista para recitales en

vivo y en estudios de grabación (Estudio PANDA) a la vez que desempeña la docencia en música y guitarra.

Alejandro Tantanian es el actual director del Teatro Nacional Cervantes. Su labor en el ámbito del teatro se inicia como actor a comienzos de la década del '80. Desde entonces, a este rol se le sumaron sus trabajos como autor, director, *régisseur*, cantante, docente, traductor y gestor cultural. Forma parte del colectivo de autores “Caraja-jí” y del grupo “El Periférico de Objetos”. Cabe destacar que su trabajo en el campo teatral lo ha llevado a participar en numerosos festivales internacionales y lo ha hecho merecedor de diversos premios nacionales. Además, es el primer artista del campo teatral argentino seleccionado para la beca *Akademie Schloss Solitude*, Stuttgart, Alemania. También fundador en enero de 2010 junto a Cynthia Edul de “Panorama Sur”: plataforma de formación e intercambio para artistas con sede en la ciudad de Buenos Aires desempeñando como director artístico. Ha trabajado en proyectos en colaboración con Siemens Arts Program y el Goethe Institut. Sus piezas han sido estrenadas en Argentina, Brasil, Uruguay, Francia, España, Italia, Bélgica, Austria y Alemania y han sido traducidas al inglés, portugués, francés, italiano y alemán.

Dora Milea es Directora de Teatro y Productora del Teatro Nacional Cervantes. Desde 1999, participa de la Compañía E como actriz, donde integró el elenco de “En Alta mar”, de Swomir Mozrek. En 2005 dictó clases de actuación en el IUNA (Instituto Universitario Nacional de Arte) y desde ese mismo año conduce un taller de entrenamiento para actores en el teatro La Carbonera. Integró el jurado del premio “Trinidad Guevara” otorgado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a la labor teatral, edición 2006. Desde el 2008 forma parte de la compañía de teatro Kantepri desempeñando el rol de dirección y en la que también incursiona como dramaturga. También realiza algunas acciones callejeras y participa como asistente y operadora de iluminación en varios trabajos de la diseñadora Leandra Rodríguez.

## **Encuestas**

Se realizaron 112 encuestas, que fueron direccionadas a subordinados en las organizaciones del sector estudiado, midiendo la frecuencia de relacionamiento entre superior y subordinado y la predominancia de estilo de liderazgo. La encuesta fue lanzada por la plataforma Google Forms el 5 de junio de 2017, y finalizó el 12 de junio de 2017, teniendo una duración de 7 días. Se realizaron un total de 34 preguntas a los encuestados.

## **Observación**

La observación se realizó en el ensayo de una obra seleccionada a partir de la convocatoria de proyectos teatrales para programación 2017, a estrenar en la sala Orestes Taviglia del Teatro nacional Cervantes.

El ensayo se realizó el día miércoles 19/04/2017 a las 14:20hs en la sala de ensayo del quinto piso del Teatro Nacional Cervantes donde se encuentran reunidos los integrantes de la obra “No me Pienso Morir” a estrenar el 04/05/2017.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

### 4.1 Análisis de los resultados de las encuestas

Las encuestas han sido el primer método de investigación utilizado para poder conocer la opinión de los integrantes de organizaciones de artes performativas en la C.A.B.A acerca de sus superiores. Estas encuestas tienen como objetivo analizar la presencia de estilo de liderazgo. Se presentaron 34 preguntas por escrito para que los involucrados respondan, con el fin de que los mismos proporcionen la información necesaria acerca de si mismos en forma activa. Las encuestas se realizaron con una muestra de 112 personas. Como se puede observar en el gráfico N°4 de la muestra, el 50% pertenecen a bandas de música, 30,4% a teatros, 8,9% a organizaciones de danza, 3,6% a orquestas sinfónicas, 3,6% a murgas, y 3,6% a circos. Otro punto a destacar es que de los encuestados sólo el 33,9% tiene jefe, o superior, mientras que un 66,1% no tiene una figura a la cual tenga que responder.



GRÁFICO 4: Composición de muestra

FUENTE: Propia



El primer indicador de liderazgo medido fue la credibilidad. El promedio de las respuestas se encuentra en 3,73, superando la media de 3. De esto se deduce que la credibilidad del jefe en las organizaciones es considerada alta.

La importancia de los conocimientos técnicos del jefe es lo más importante para los empleados, ya que como se observa en el gráfico N°5 el promedio fue de 3,61 superando a la capacidad de gestionar y al manejo de las relaciones interpersonales que ambas resultaron en un 3,58

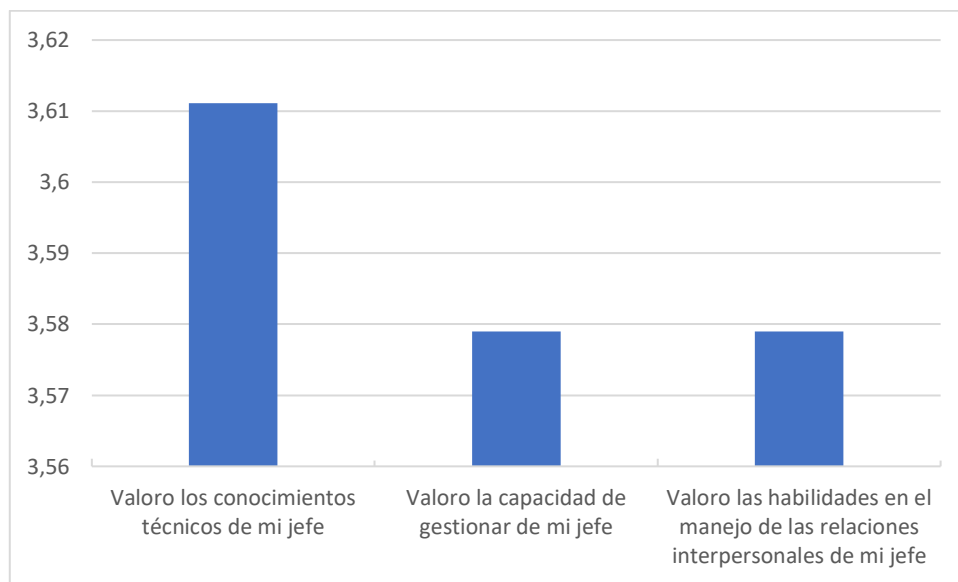


GRÁFICO N°5: Valores

FUENTE: Propia

Lo siguiente en medirse fue si los jefes de las distintas organizaciones están identificados con los valores que promueve la misma. El promedio se encontró en 4,21, que supera la media de 3.

Respecto al indicador de comunicación con el superior, el indicador superó la media, situándose en 4,05, y esto se complementa con el indicador que mide el conocimiento del jefe sobre las necesidades y motivaciones de sus empleados, que arrojó un promedio de 3,57. Esto significa que la fluidez de la comunicación no sólo está presente en las organizaciones de artes performativos si no que es requisito para conocer la motivación y necesidades de los empleados.

Preguntamos a los empleados sobre el conocimiento de sus jefes respecto a las opiniones que ellos tienen. Respecto a los conocimientos del jefe de la opinión de sus empleados en cuanto a los temas clave del ámbito, el promedio se encontró en 3,42. Por otro lado, en cuanto a los conocimientos del jefe de la opinión de sus empleados en cuanto a la tarea que ellos realizan, el promedio se situó en 3,31 un valor muy similar al anterior. El indicador de conformidad con la tarea el promedio se ubicó en 3,89 y esto coincide con el indicador de conformidad de trabajo en el ámbito que arrojó un promedio de 3,94.

Lo siguiente en medirse fue qué tan valorados se sienten los empleados por sus jefes. El indicador arrojó un 3,89 esto significa que la mayoría de los empleados se sienten reconocidos y valorados por su jefe. Esto se complementa con el siguiente indicador, que mostró que los jefes son equitativos a la hora de reconocer logros y señalar errores, teniendo un valor de 3,57.

En cuanto a equipos de trabajo, el indicador arrojó un valor de 3,68 esto significa que la mayoría se siente contenido y estimulado por su equipo de trabajo y, además, los jefes promueven el intercambio de opiniones entre pares, ya que el indicador arrojó un promedio de 3,47.

Respecto a los empleados de organizaciones que no presentan jefe, el 94,5% contestó que las decisiones se toman en conjunto con el resto de los miembros, por lo cual podemos afirmar que la figura del líder no está clara en este tipo de organizaciones.

#### **4.2 Análisis en conjunto de los entrevistados**

A partir de las entrevistas realizadas, se generó el gráfico N°6 en el que se puede observar que entre las fortalezas de las organizaciones de artes escénicas predomina el ajuste mutuo como protagonista de las cualidades. Por otro lado, en cuanto a debilidades la tendencia reside indiscutiblemente en la carencia de planificación tanto como la falta de aplicación del proceso de dirección estratégica.

Entre los aspectos externos críticos para la toma de decisiones se destacan los factores económicos. Más allá de un alto grado de profesionalización entre individuos que dirigen este tipo de organizaciones, la orientación en cuanto a herramientas para lidiar con dichos factores críticos que afectan la toma de decisiones se basa fuertemente en la experiencia en el sector y *know how* del sujeto decisor.

El estilo de liderazgo prevaleciente es el liderazgo dual, así como el liderazgo democrático. Dichos sujetos dirigentes tienden a perseguir un sentido de éxito que se define en función del grado de alcance hacia el fin artístico más que a compensaciones económicas.

	ENTREVISTADOS						
	Vicente Rubio P.	Mariana Mele	Juan Benbassat	Jorge Arturo	Roxana Zocchi	Alejandro Tantanian	Dora Milea
ORGANIZACIÓN DE ARTE	TEATRO	TEATRO	TEATRO	BANDA DE MÚSICA	DANZA	TEATRO	TEATRO
PRINCIPALES FORTALEZAS ORG. DE ARTE	AJUSTE MUTUO	CAPACIDAD DE TRABAJO, LIDER CAPAZ	AJUSTE MUTUO Y ADAPTABILIDAD	AJUSTE MUTUO	PROFESIONALIZACIÓN	AJUSTE MUTUO	FACTOR HUMANO
PRINCIPALES DEBILIDADES ORG. DE ARTE	MALA PLANIFICACIÓN	MALA PLANIFICACIÓN	GRUPO HETEROGÉNEO DE TRABAJO Y PROFESIONALIZACIÓN	MALA PLANIFICACIÓN	MALA PLANIFICACIÓN	INTERDEPENDENCIA DE OBJETIVOS ARTÍSTICOS Y ADMINISTRATIVOS	FALTA DE PROFESIONALIZACIÓN
FACTORES LIMITANTES EN LA TOMA DE DECISIONES	FACTORES ECONOMICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES ECONOMICOS
MÉTODOS UTILIZADOS PARA LIDIAR CON FACTORES LIMITANTES	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS MEDIANTE PLATAFORMAS	ADMINSITRACIÓN POR OBJETIVOS, KNOW HOW	KNOW HOW	KNOW HOW	KNOW HOW	KNOW HOW	PLANEAMIENTO
ESTILO DE LIDERAZGO	LIDERAZGO DUAL	LIDERAZGO DUAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO DUAL	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO
CARACTERÍSTICAS DEL LIDER EXITOSO	PLANIFICADOR,CAPACIDAD DE COMUNICAR OBJETIVOS Y COORDINAR LA ORGANIZACION EN CONJUNTO	TENER FORMACIÓN, CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN, PERSEGUIR FIN DE LA ORGANIZACIÓN	MOTIVADOR, FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN , DEMOCRÁTICO	TALENTO, DEMOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO, ESCUCHA ACTIVA	INVOLUCRADO EN EL ÁMBITO, PASIÓN, DISCIPLINA, Y CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO	PROFESIONALIZACIÓN, EXPERIENCIA, CLARIDAD IDEOLÓGICA, COMPROMISO CON EL FIN ARTÍSTICO, CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN EXITOSA	ALCANZAR EL FIN ARTÍSTICO	ALCANZAR EL FIN ARTÍSTICO CUMPLENDO LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	ALCANZAR EL FIN ARTÍSTICO	SUSTENTABLE, RENTABLE	RENTABILIDAD, SUSTENTABILIDAD	ALCANZAR EL FIN ARTÍSTICO, POSICIONARSE	ALCANZAR EL FIN ARTÍSTICO, POSICIONARSE, SUSTENTABILIDAD
GRADO PROFESIONALIZACIÓN DEL LIDER	ALTA	ESCASA	ESCASA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA

GRÁFICO N°6: Análisis conjuntos de los entrevistados

FUENTE: Propia

### 4.3 Análisis de la Observación

La directora y escritora de la obra, Mariana Chaud es quien determina la dinámica del ensayo, guía y decide las escenas a ensayar asesorada por su asistente de dirección

Marcelo Mendez. A su vez tiene a su disposición un equipo de trabajo compuesto por personal de producción, escenografía y vestuario, un colaborador artístico, iluminación y música que se encargan de tomar las decisiones competentes a cada área dentro de un enfoque artístico previamente establecido por Mariana que acompañan en distintos momentos el ensayo contemplando el trabajo de los actores en silencio desde un lugar de espectadores técnicos.

El elenco, compuesto por: Sofía Brito, Maruja Bustamante, Claudia Cantero, Graciela Dufau, Tatiana Emede, Julian Larquier y Andrés Rasdolsky responden exclusivamente a las indicaciones de Mariana (la única voz dirigente) al momento de realizar sus actividades actorales al mismo tiempo que coordinan su trabajo de actor para con los demás integrantes durante la realización de las escenas. Los mismos trabajan sumamente concentrados en su trabajo en sí, y en las indicaciones de Mariana que acompañan constantemente el trabajo de los actores.

Se observa por parte de Mariana un liderazgo autoritario en cuanto el contacto con los actores y además completamente involucrada con la labor de los mismos. A su vez el grupo de actores demuestra fuerte consentimiento hacia las decisiones de la directora y penetración en el trabajo y especificaciones de la misma. Se puede observar también un ajuste mutuo en el grupo de actores durante la práctica del ensayo.

Finalmente, respecto al equipo de técnicos, el liderazgo hacia ellos por parte de Mariana admite mayor grado de autonomía sin dejar de perseguir un enfoque artístico previamente establecido como objetivo de trabajo para dichos técnicos. Hay menos ajuste mutuo y más rango de decisión para resolver problemas o imprevistos que surgen durante el transcurso del ensayo.

#### **4.4 Análisis cruzado de los elementos**

En el análisis conjunto de las entrevistas realizadas en CABA, Argentina, encontramos evidencia que no se utilizan métodos o herramientas para la toma de decisiones típicas del proceso de dirección estratégica al momento de lidiar con aspectos críticos externos,

en particular factores económicos. En segundo lugar, cabe destacar que la totalidad de los entrevistados coincidieron con un nivel de alcance de objetivos bajo.

Este hecho se condice con lo expuesto por Kaiser (1995) respecto a la importancia del proceso de dirección estratégica para entender y trabajar con el entorno en el cual la organización de arte se encuentra y así condicionar su éxito organizacional.

Por otro lado, para los entrevistados el éxito está estrechamente relacionado al alcance del fin artístico por sobre cualquier otro fin que podría tener una organización lucrativa, como por ejemplo alcanzar cierto grado de ganancias o ser sustentable a través del tiempo. Esta tendencia refleja lo expuesto por autores como Radbourne y Fraser (1996) en el subcapítulo 1.1 con respecto la particularidad de este tipo de organizaciones.

En relación a la profesionalización, encontramos en las entrevistas que, si bien muchos la consideran importante para el éxito de la organización, son pocos los que en verdad cuentan con profesionales formados en puestos que no sean de alto mando. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas, en todos los casos lo más valorado es la experiencia y la trayectoria de la persona, esto coincide con lo expuesto en subcapítulo 1.5 por Morey (2017), indicando que en este tipo de organizaciones los puestos deben estar demostrados a través de estas características. En el mismo subcapítulo 1.5 Gustavsson, Börjesson y Edling, en Lindström (2015) explican que no existen puestos de trabajo en estas organizaciones con requisitos formales, pero contar con un título universitario facilita llegar a los puestos de alto mando.

En el subcapítulo 2.6, se establecen tres tipos de liderazgo para las organizaciones performativas: el liderazgo en equipo, dual y unipersonal. Voogt (2006).

Si bien cada uno hace un aporte y una mirada crítica diferente, lo que aciertan la mayoría de los autores es que lo que viene marcando tendencia estos últimos veinte años es el liderazgo en equipo como también el liderazgo dual. Esto se debe en consecuencia al trabajo en conjunto que hacen los miembros en cada proyecto, generando una uniformidad y complementariedad en cuanto a tareas, conocimientos y habilidades.

Sin embargo, el resultado que arrojaron las encuestas ha determinado distintos estilos de liderazgo según el tipo de organización performativa: En el caso de las bandas de música, se ve ejercido el estilo de liderazgo en equipo, tal como se ve descrito en el marco teórico. En cambio, en el resto de las organizaciones como orquestas sinfónicas, teatros y grupos de danza, se establecieron distintos estilos de liderazgo unipersonales, encabezando en primer lugar el liderazgo democrático y en segundo lugar el liderazgo transformacional.

Siguiendo el análisis del trabajo de campo, en las entrevistas realizadas, se identificaron tres estilos de liderazgo empleados: el liderazgo democrático, dual, y transformacional. Los resultados arrojaron un empate con el primer lugar tanto al liderazgo democrático (42.9%) como también al liderazgo dual (42.9%) y en último lugar el liderazgo transformacional (14.3%). Por un lado, se mostró un enfoque clásico autoritario para aquellos quienes realizaban tareas operativas, y por el otro lado la presencia de un liderazgo democrático para resolver problemas o imprevistos que surgen durante el transcurso del proyecto.

#### **4.5 Conclusión**

Comenzando con el desarrollo del marco teórico, posteriormente habiendo descrito la metodología de la investigación y concluido el trabajo de campo, se continuará con las conclusiones de la investigación realizada que darán sustento a los objetivos planteados. Adicionalmente se presentarán un conjunto de comentarios a efectos de fomentar un mayor grado de investigación en el área abordada.

En consiguiente, se detallarán las conclusiones obtenidas del trabajo realizado:

En primer lugar, podemos concluir que el estilo de liderazgo más apto para las organizaciones de artes escénicas es el liderazgo dual. Dado que en el sentido de éxito de estas organizaciones prevalece el fin artístico por sobre fines económicos razonables existentes en cualquier organización con fines de lucro y la necesidad de cumplir con el contrato estético para alcanzar dicho fin, este estilo de liderazgo permite resguardar la

razón de ser de las organizaciones de arte porque habilita un diseño y aplicación efectiva del mencionado contrato.

Entre los principales estilos de liderazgo utilizados se encuentran los liderazgos: dual, en equipo, democrático y transformacional. En casos particulares, como por ejemplo las bandas de música, el estilo más predominante es el liderazgo en equipo. En los grupos teatro, existen dos estilos de liderazgo predominantes, en el alto mando predomina el liderazgo dual, en cambio, debajo de la línea media, tiende el estilo democrático.

En rasgos generales, la profesionalización en los altos mandos dentro de estas organizaciones es una condición necesaria, pero insuficiente, debido a que, si bien la formación ayuda a ingresar al ámbito y permite ser aceptado como profesional, para lograr un buen desempeño y el éxito es fundamental tener experiencia y trayectoria en el mundo artístico. En la línea media, las organizaciones de arte no cuentan con la profesionalización suficiente como para transmitir y mantener un estándar de la estrategia de la organización y esto se traduce a problemas en la planificación y a un nivel bajo de alcance de objetivos.

A partir de las conclusiones expuestas en esta investigación, vale la pena señalar que a pesar de que la muestra utilizada para realizar el trabajo de campo no es representativa y es una aproximación a la construcción de un universo (que refleje sus particularidades fehacientemente en el ámbito de las organizaciones de artes escénicas limitado en el área de CABA, Argentina) se considera que dichas conclusiones representan un punto de partida para investigaciones más complejas en un futuro y, por lo tanto, un elemento clave para motivar mayor desarrollo en materia de investigación para gestión y generación de modelos de negocios exitosos en el ámbito artístico privado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achugar, H. (1999). *La incomprensibilidad del ser económico, o acerca de cultura, valor y trabajo en América Latina, Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Alvarez, Svenhenova. (2005). *Sharing Executive Powe: Roles and Relationships at the Top*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Anderton, M. (2002). *Arts Administration*. Routledge
- Anttonen R. (2016). *Managing Arts Projects with Social Impact: Study book for students, stakeholders, and researchers*. Helsinki. Sibelius Academy Research Report Publications 17.
- Avolio, Walumbwa, Weber. (2009). *Leadership: Current Theories, Research and Future Directions*. Annual Review of Psychology. Volume 60, p. 421-449.
- Bass, Bernard M. (1990). *From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3.
- Bayardo, R. (1990). *Economía de la escena. Las cooperativas de teatro*. Boletín del Instituto de Artes Combinadas –Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Brante T. en Lindström S. (2015). *Constructions of professional subjectivity at the Fine Arts College*, Suecia, Linköping Universitet.
- Burns MacGregor, James. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cardinal, J., and L. Lapierre. 2003. “Zarin Mehta and the New York Philharmonic.” International Journal of Arts Management, Vol. 6, no 1, p. 64–73
- Carlyle, Thomas. (1859). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history; six lectures: reported with emendations and additions*. By Thomas Carlyle. New York, Wiley & Halsted.
- Certo, Samuel. (2001). *Administración Moderna: Diversidad, calidad, ética y el entorno global*. Colombia. Octava edición. Pearson
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. MacGraw-Hill.
- Coulter, M. (2002). *Strategic management in action*. 2da ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.



- David, Fred (1993). *Strategic Management*. New York: Macmillan, p.5-6.
- Dewey Patricia. (2004). *From Arts Management to Cultural Administration*. International Journal of Arts Management. (Vol. 6, no. 3), p. 13-15.
- Drucker, Peter (1967). *The Effective Decision*. Harvard Business Review. Enero 1967.
- Drucker, Peter (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Nueva York: Harper & Row, p. 61.
- Drucker, Peter. (1985). *La gerencia en tiempos difíciles*. Barcelona: Orbis.
- Drucker, Peter. (2001). *The Essential Drucker*. United States. Harperbusiness, p. 204.
- Fernandez-Ríos y Sanchez. (1997) en Mildred Domínguez Santiago. (2008). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana*. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Volumen 24, Enero-Junio 2008.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York. McGraw-Hill.
- García Allen, Jonathan. (2016). *Psicológicamente Hablando*. Barcelona: Paidós.
- Goffee Rob, Gareth Jones. (2006). *Why Should Anyone be Led by You?*. United States. Harvard University Press, p. 118.
- Goldberg, R. (1998). *Performance: Live art since the 60*. New York. Thames & Hudson.
- Gustavsson, M., Börjesson, M., & Edling, M. en Lindström S. (2015). *Constructions of professional subjectivity at the Fine Arts College, Suecia*, Linköping Universitet.
- Hersey, Blanchard, Kenneth, Johnson, Dewey. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. México. Prentice Hall. Séptima Edición.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. New York: Free Press.
- Järvinen, Ansio, Houni. (2015). *New variations of Dual Leadership*. International Journal of Arts Management. Volumen 17.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (2000). *The Strategy-focused organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press,
- Kofman, Fred. (2006). *La empresa consciente*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kowzan, T. (1997). *El signo y el teatro*. Arco libros
- Landry, Pascale. (2011). *A Conceptual Framework for Studying Succession in Artistic and Administrative Leadership in the Cultural Sector*. International Journal of Arts Management; Winter 2011; 13, 2; ABI/INFORM Collection pg. 44-56.
- Lapierre, Laurent. (1994). *Imaginaire et Leadership*. Montréal: Québec/Amérique.
- Lewin, Kurt. (1939). *Principles of topological psychology*. New York, London. McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Nashville, Estados Unidos. Thomas Nelson Publishers.
- Michael M. Kaiser. (1995). *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*. Engler Group.
- Miles, Watkins. (2007). *The The Leadership Team: Complementary Strengths or Conflicting Agendas?*. United States. Harvard Business Review, Volume 85, n°4, p. 90-97.
- Morey, Joan. (2017). *Promoción del Arte*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
- Morey, Joan. (2017). *Promoción del Arte*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Northouse, Peter G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. United States. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Oliva (2006), C. (2006). *Historia básica del arte escénico*. Cátedra
- Osita, Christian; Onyebuchi, Idoko; Justina, Nzekwe (31 January 2014). *Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis*. International Journal of Innovative and Applied Research (2014): 23–32.
- Porter Michael. (1996). *What is Strategy*. *Harvard Business Review*, (74, no. 6), pp.61–78.

- Porter, L., Lawler, E & Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. New York. McGrawHill.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, Nueva York, 1980.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Proyecto de Ley Nacional de Danza, Senado de la Nación, (S. 1436) (2014)
- Radbourne, J y Fraser, M. (1996). *Arts Management: A practical guide*. Allen & Unwin Pick.
- Richard, Daft. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Sarasqueta, Victor y Giani, Humberto. (2010). *Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*. Buenos Aires, primera edición, Temas 2010.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, United States. Jossey-Bass Publishers.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de Producción Teatral 1. Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*. Buenos Aires. Editorial Atuel
- Sistema de Información Cultural de la Argentina. Sinca.gob.ar. Recuperado el 5 May 2017, desde <http://www.sinca.gob.ar>
- Sluga, C. y Aramburu, M. (2010). *La escena de la danza independiente de la Ciudad de Buenos Aires: estudio diagnóstico cualitativo exploratorio*, Ministerio de Cultura, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Smith, Jacquelyn. (2013). *Las 100 mejores empresas para los estudiantes de artes y humanidades* – Forbes México. Forbes México. Retrieved 31 Mar 2017, from <https://www.forbes.com.mx/las-100-mejores-empresas-para-los-estudiantes-de- artes-y-humanidades/#gs.DOm7P9I>
- Stein, Tobie. (2016). *Leadership in the performing arts*. New York. Allworth Press.
- Stogdill, Ralph M. (1948). *Personal Factores Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Research Foundation. Ohio State University. *The Journal of Psychology*. Volume 25, p. 35-71.

- Svensson L. G. (2015). *Artist and professionalism – an introduction*, Suecia, Department of Sociology and Work Science, University of Gothenburg, volumen 5, número 2.
- Svensson, L. G. (2015). *Artist and professionalism – an introduction*, Suecia, Department of Sociology and Work Science, University of Gothenburg, volumen 5, número 2,
- Tarcisio, E. (2008). *Con el cuerpo por delante: 47882 minutos de performance*. Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1996). *Strategic management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. New York. Routledge.
- Voogt, A.J. (2006). *Dual leadership as a problem-solving tool in arts organizations*. HEC - Montréal - Chair of Arts Management Vol. 9, p. 17-22.
- Zaleznik, Abraham. (1993). *Learning Leadership*. Chicago, Ill.: Bonus Books.
- Zárate, Rodrigo. (2014). *REAL: revista de estudios avanzados de liderazgo*. Volumen 1, Número 3, enero 2014.

## ANEXO

### Encuesta

#### Encuesta sobre Liderazgo en Organizaciones de Arte

El propósito de esta encuesta es conocer tu opinión sobre diferentes aspectos del liderazgo de tu Jefe . No hay respuestas correctas ni incorrectas, por favor responde de manera espontánea. Toda la información recabada es estrictamente anónima. Desde ya, muchas gracias por participar.

\*Obligatorio

1. **¿Cuál es tu edad?**

*Marca solo un óvalo.*

- entre 18 y 25 años
- entre 26 y 30 años
- entre 31 y 40 años
- entre 41 y 50 años
- Más de 50 años

2. **¿Trabajas en una organización de Arte Performativo? \***

(una banda, orquesta, grupo de baile, teatro, circo, murga, o cualquier otro tipo de arte performativo)

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No *Deja de rellenar este formulario.*

#### Encuesta sobre Liderazgo en Organizaciones de Arte

El propósito de esta encuesta es conocer tu opinión sobre diferentes aspectos del liderazgo de tu Superior Inmediato, o jefe. No hay respuestas correctas ni incorrectas, por favor responde de manera espontánea. Toda la información recabada es estrictamente anónima. Desde ya, muchas gracias por participar.

3. **¿ A cuántas organizaciones de arte perteneces?**

*Marca solo un óvalo.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

**4. ¿A qué se dedica tu organización/es de arte? \***

Selecciona a todas aquellas a las que pertenezcas  
Selecciona todos los que correspondan.

- Ópera
- Ballet
- Danza
- Banda de música
- Circo
- Orquesta sinfónica
- Murga
- Teatro
- Otro: \_\_\_\_\_

## **A continuación te haremos preguntas sobre tu organización**

Si perteneces a muchas organizaciones de arte, elije sólo una de ellas para responder las preguntas que se presentan de acá en adelante. Si perteneces a solo una responde en base a ella.

**5. ¿A qué se dedica la organización de la cual vas a contestar preguntas? \***

Marca solo un óvalo.

- Ópera
- Ballet
- Danza
- Banda de música
- Circo
- Orquesta sinfónica
- Murga
- Teatro
- Otro: \_\_\_\_\_

## **Encuesta sobre Liderazgo en Organizaciones de Arte**

Si perteneces a muchas organizaciones de arte, elije sólo una de ellas para responder las preguntas de acá en adelante. Si perteneces a una sola responde en base a ella.

**6. ¿Cuántas personas componen la organización?**

Marca solo un óvalo.

- Sólo una persona
- Entre 2 y 5 personas
- Entre 6 y 10 personas
- entre 11 y 20 personas
- entre 21 y 40 personas
- Más de 40 personas

**7. ¿Tenes algún jefe al cual respondes? \***

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 34 .

**8. ¿Cuántas personas tenes a cargo?**

Marca solo un óvalo.

- Ninguna  
 Entre 1 y 5  
 Entre 6 y 10  
 Entre 11 y 20  
 Entre 21 y 40 personas  
 Más de 40 personas

**9. ¿Qué tan exitosa consideras que es la organización a la que perteneces?**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada Exitosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Exitosa

**Conteste las siguientes afirmaciones**

Siendo cinco (5) totalmente de acuerdo y uno (1) nada de acuerdo

**10. Mi jefe es creible**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**11. Mi jefe o gerente está identificado con los valores que promueve la organización**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**12. Valoro los conocimientos técnicos de mi jefe**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**13. Valoro la capacidad de gestionar de mi jefe**

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**14. Valoro las habilidades en el manejo de las relaciones interpersonales de mi jefe**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**15. La comunicación con mi jefe es fluida**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**16. Coincido con mi jefe en las prioridades sobre mi tarea**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**17. Me siento a gusto con la forma de trabajo del ámbito**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**18. Mi jefe conoce mis necesidades y motivaciones personales.**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**19. Ante opiniones divergentes respecto de las decisiones de la organización, mi jefe explica y reflexiona sobre las mismas con nosotros**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**20. Mi jefe conoce mi opinión sobre los temas clave del ámbito**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo



**21. Mi jefe conoce mi opinión respecto a mi tarea**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**22. Siento que mi jefe conoce mis opiniones respecto de la organización y sus políticas**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**23. Sé lo que opina mi jefe respecto de mis opiniones con respecto a mi trabajo**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**24. Me siento a gusto con mis tareas**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**25. Considero que se generan espacios para aportar y ser creativo en mi tarea**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**26. Considero que las tareas que me delegan se corresponden con mis habilidades y conocimientos**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**27. Me siento valorado y reconocido por mi jefe**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

28. **Siento que mi equipo de trabajo me contiene, me estimula y mejora mi rendimiento**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

29. **Mi jefe es equitativo al momento de reconocer logros o de señalar errores.**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

30. **Mi jefe promueve que intercambiamos opiniones sobre la tarea entre pares**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

31. **Cuando alguna opinión no es aceptada, sabemos por qué**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nada de Acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

**De acuerdo a la frecuencia de la conducta descrita en el enunciado elija (5) para Siempre, y (1) para Nunca**

32. **Mi jefe me transmite la información general de la organización \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

33. **Mi jefe prefiere las conversaciones para transmitir opiniones y perspectivas sobre el trabajo y la organización \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

*Deja de rellenar este formulario.*

**Toma de Decisiones**

34. ¿Cómo toman las decisiones en la organización? \*

Marca solo un óvalo.

- Se toman en conjunto con los integrantes *Deja de rellenar este formulario.*
- Solamente yo soy quien toma las decisiones *Deja de rellenar este formulario.*
- Otra persona es quien toma las decisiones (jefe o líder) *Pasa a la pregunta 10.*
- 

## Entrevistas

### Análisis entrevista N°1 a Gerente: Vicente Rubio Peinado

Al incursionar la entrevista, comenzamos preguntándole como se regía sus diversas tareas tanto como en Microsoft como en el CTE. Vicente nos explicó que la empresa donde está trabajando mantiene relación con el CTE ya que brinda soluciones en la nube para los proyectos del espectáculo a través del Software Visio. Vicente estuvo trabajando con las distintas áreas que encabezaba el CTE desde el departamento de vestuario, Iluminación, construcción de decorados (maquinaria y utilería), producción, entre otros. Vicente, además, nos dijo que tuvo que capacitar y trabajar con los distintos directivos de cada unidad departamental.

En segundo lugar, quisimos saber la cantidad de gente que estaba compuesto este proyecto de Microsoft y CTE, y nos dijo que este estaba compuesto por más de 40 personas, desde ambas unidades organizacionales. Vicente comentó que el hecho no importaba la composición de la gente, si no la relación que se mantenía cada unidad departamental del CTE con Microsoft en sí, ya que se mantenía un alto nivel de coordinación y trabajo en conjunto.

Vicente además destacó que, al haber trabajado con estas unidades de negocio, se caracterizaban por dos cabecillas que realizaban la toma de decisiones en este centro tecnológico. Tal como se enunciaba en nuestro marco teórico, la aparición de liderazgo dual. Establecía que el director artístico de todas estas unidades era quien se responsabilizaba de llevar a cabo el proyecto, mientras que el director administrativo se basaba en la coordinación de los distintos departamentos y la designación de un

presupuesto. En este caso, el que tenía la última palabra era el manager administrativo, llevando adelante el liderazgo de este centro. Sin embargo, expresó que este tenía un gran lazo y una comunicación fluida con el director artístico, por lo que establecía sus deseos y objetivos por realizar. Aparte estableció que el jefe administrativo no solamente dictaba presupuesto, sino que también se destacaba en realizar la planificación y seguimiento del proyecto mismo en la implementación de Visio.

Por último, ahondó en el hecho de que fue indispensable la comunicación entre ambas organizaciones para llevar adelante el proyecto de Visio en la implementación de organizaciones performáticas. Y destacó el trabajo de liderazgo dual en cuanto al punto de vista del CTE ya que proceso constante de dialogo y retroalimentación para garantizó el buen desempeño durante la implementación.

### **Análisis Entrevista Mariana Mele**

Para introducirnos en la entrevista con Mariana Mele, comenzamos indagando acerca de cuál es su cargo dentro de la Unión Transitoria de Empresas entre Fuerza Bruta y Ozono Producciones. Ello nos comentó que es la responsable del área de Recursos Humanos para Fuerza Bruta a nivel global, y su superior es la señora Liz Gonzales, productora ejecutiva de Fuerza Bruta.

Nos especificó que el propósito de la organización es comercializar y hacer de Fuerza Bruta una compañía de teatro a nivel internacional y que pueda cumplir con los estándares y con los deseos creativos de su director artístico, el reconocido Diqui James, único director argentino que tuvo más de siete años una obra en Broadway.

Continuamos la entrevista preguntado sobre las características que presenta este tipo de organizaciones, en relación a los procesos de trabajo, según Mariana todas las productoras teatrales manejan más o menos las mismas cuatro etapas de producción, que son: producción, producción, el *running* y la post producción.

Nos comentó también que el organigrama tiene dos líderes, Liz Gonzales que es la productora ejecutiva, y Diqui James como director artístico. Y especificó, que no hay una ciencia cierta de en qué momento una dirección tiene preponderancia sobre la otra, sino que son las circunstancias las que le dan la preponderancia a una de las áreas.

Respecto a nuestra pregunta acerca de cómo se mide el desempeño en este tipo de organizaciones, nos explicó que el mismo se mide a través de la capacidad de trabajo que tienen cada uno de los integrantes del equipo, y que, a mayor capacidad de trabajo, más proyectos tienen a cargo.

Continuamos indagando acerca de las Fortalezas y Debilidades que presenta esta organización, Mariana respondió que la fortaleza es la capacidad de trabajo que tiene cada uno de los individuos y la capacidad que tienen los líderes, de planificar a futuro con cada uno de los productos a cargo. Luego se refirió a las Debilidades, y concretó que la principal se desata por no planificar lo suficiente a mediano plazo.

Luego continuamos la entrevista preguntando acerca de los factores limitantes más importantes que se le presentan a la hora de tomar decisiones en su trabajo, Mariana respondió rápidamente que son los factores Económicos, ya que al ser una productora con fines comerciales debe buscar siempre moverse dentro del marco de lo rentable.

Para medir estos factores y saber cómo enfrentarlos, Mariana nos contó que se manejan con Estrategia por Objetivos, y que, si bien no se utilizan herramientas teóricas específicas, el *Know How* que les brinda la experiencia de trabajar en este tipo de organizaciones es fundamental.

Continuando, para Mariana un líder exitoso debe tener la capacidad de visualizar el objetivo de la empresa, para poder así planificar en pos de las herramientas con las que se cuenta. Y aclara que necesariamente el líder debe tener una mayor formación a comparación de sus seguidores.

Teniendo en cuenta lo anterior, para Mariana una organización exitosa no está vinculada a lo económico, sino que está en poder cumplir los objetivos, y dependerán de estos que la empresa se defina como exitosa o no.

Para concluir, indagamos sobre la importancia en el grado de Profesionalización, Mariana aclaró que en este tipo de organizaciones no es muy común encontrar direcciones que se encuentren altamente profesionalizadas, por lo que suelen rodearse de un equipo de trabajo que sea claramente profesional en cada una de las áreas. De esta manera el líder debe tomar una decisión a partir de un análisis completo de todas las áreas que estén involucradas en el desarrollo de un proyecto.

## **Análisis Entrevista Juan Benbassat**

Para introducirnos en la entrevista con Juan Benbassat, le pedimos que nos describa el organigrama del Teatro Cervantes, él nos comentó que hay tres direcciones, una Técnica, una de Producción y otra de Administración, continúa con una subdirección, una auditoría interna, un departamento de prensa y difusión, y un departamento de legales. Respecto a su trabajo, nos contó que es el jefe del área de Utilería la cual depende de la Dirección de Producción. Hizo hincapié, que la fortaleza de su sector se encuentra en la ductilidad y las capacidades del grupo humano que la conforman.

Mientras que al momento de especificar las debilidades se centró en las características de las mismas fortalezas, ya que al ser un grupo tan heterogéneo, pueden surgir diferencias, tanto generacionales, de formación, como de criterio, y detalla que en ese punto es fundamental trabajo para congeniarlo.

Luego indagamos sobre cómo la situación económica-social afecta a la organización, Juan destacó que se consuma o no se consuma teatro, eso no afecta los salarios, ya que los mismos se encuentran sujetos a otras decisiones. Y que si bien, la venta de localidades es un indicador indiscutido para medir el éxito de una obra, no es el único, ya que se tienen en cuenta muchos otros factores, como por ejemplo, que se pueda cumplir con los objetivos planeados y que la obra pueda transmitir y aportar a la cultura teatral.

Continuamos preguntando acerca de cómo ve él los factores críticos que limitan la toma de decisiones para este tipo de organizaciones, Juan recalca que un limitante a la hora de realizar su trabajo recae en las pautas que bajan las direcciones, y que claramente lo condicionan, ya que él no es dueño de los recursos, por lo que debe lograr el cumplimiento de los objetivos con un presupuesto de gastos y recursos determinado. Por consiguiente, remarca que para hacer frente a esos factores utiliza dos herramientas, una es el gremio, más específicamente ATE, y la otra es su experiencia, con la cual logra, aplicándola a su cargo de jefe, contar con cierta libertad para tomar decisiones.

Siguiendo con la entrevista le pedimos que nos cuente sobre los objetivos que presenta una organización de arte de estas características. Juan considera que a corto plazo el objetivo es poner la obra en el escenario y que se estrene. Mientras que a largo plazo el objetivo es más complejo, ya que implica garantizar la estabilidad laboral de todo el equipo, para que este pueda trabajar con seguridad y tranquilidad.

Luego le preguntamos acerca de qué cree él, que significa que una organización de estas características sea exitosa. Juan destacó que el teatro tiene éxito, en tanto y en cuanto le llegue a mayor cantidad de personas, pero también si logra resguardar y mejorar ese valor que busca interpretar la obra, y dentro de esa condición, aclara que el área que está a su cargo es exitosa si acompaña ese proceso, es decir, si en algún punto, pudo haber resguardado algo del saber teatral. Luego continuó declarando que el teatro es exitoso si se cuenta con una mayor difusión, es decir, si llega a más lugares con mejor calidad.

Seguimos la entrevista preguntando sobre cuales considera él que son las características que debe presentar aquella persona que ocupa un cargo jerárquico en la organización. Juan destacó que, indiscutiblemente el jefe tiene que conocer la materia, como así también, lograr contener y entusiasmar al grupo humano que conforma ese organismo. Destacó también que debe escuchar a su equipo y garantizar condiciones de trabajo que puedan hacer operativa la tarea. En contrapartida, especificó que un líder no debe tener prejuicios ni sordera, destacó nuevamente que es importante escuchar, pero a pesar de eso, hizo hincapié en que el jefe debe tener la última palabra y así lograr una visión global de la organización y de su entorno, para poder tomar las decisiones pertinentes.

Para concluir indagamos sobre el grado de profesionalización que debe presentar el líder de una organización de arte, Juan enfatizó que es sumamente importante. Continuó diciendo que la actividad teatral tiene muchos aspectos, de los cuales no están profesionalizados, ya que no existen aún, licenciaturas o cursos específicos para algunas de las tareas que se realizan en estas organizaciones, como por ejemplo, en el área de utilería.

Concluyó afirmando que de todos modos se da una profesionalización de hecho, que es el oficio y la experiencia que adquieren los trabajadores del arte a través de los años,

sobre todo aquellos de edad que hoy en día son el sostén o el saber de todo ese conocimiento, que se transmite a aquellos trabajadores más jóvenes que, si bien vienen formados en algunas áreas específicas, no cuentan con esa experiencia o *timing* que requiere el teatro.

### **Análisis Entrevista a Roxana Zocchi**

Roxana Zocchi es bailarina y coreógrafa profesional, cursó el profesorado de danza jazz y luego decidió contar con otra salida laboral, por lo que cursó el magisterio, para así también poder trabajar en Colegios y Jardines de Infantes.

Por varios años ejerció ambas profesiones, en este caso nos vamos a enfocar en su actividad artística.

Roxana, junto con su marido, es la creadora del Gimnasio y Estudio de Danzas ATP, este comenzó siendo una pequeña escuela de baile, la cual creció día a día. De esta manera, fue incorporando nuevas actividades, como por ejemplo, otros estilos de danzas y un sector adicional de Gimnasio, para poder así abarcar diferentes segmentos y ampliar su cartera de clientes. Esta es una de las diferencias que Roxana resalta acerca de por qué esta organización se destaca de las aledañas. Nos comentó también, que si bien el fin de la misma es económico, busca brindar un valor agregado, ya que el trato con el cliente es personalizado, y si bien las clases de danza son grupales, se trabaja en detalle según las necesidades de cada uno de los participantes.

Roxana detalló que actualmente la organización se encuentra bajo el régimen de Responsable Inscripto, debido principalmente, al espacio físico que ocupa el estudio.

Le preguntamos sobre cómo se compone el organigrama, nos encontramos con una disposición bastante informal, pero básicamente sería Roxana como directora del sector artístico, y su esposo Gustavo como director administrativo y jefe del sector Gimnasio, quien cuenta con empleados que desarrollan el trabajo de *personal trainers*. Por otro lado, Roxana aclara que el sector de contaduría se encuentra tercerizado. Volviendo a la Dirección Artística, Roxana tiene como subordinados a los profesionales que se encuentran a cargo de cada una de las distintas áreas, las cuales se distinguen por diferentes estilos de danzas.



Continuamos la entrevista indagando acerca de cuáles cree ella que son las fortalezas y debilidades de su organización. Respecto a las fortalezas, Roxana hizo hincapié en la calidad de profesionales especializados con los que cuenta para dictar cada una de las clases, según los diferentes tipos de danzas, y afirma que esto hace que los clientes noten la diferencia, ya que la evolución de cada grupo se nota día a día, y de ahí los resultados positivos que obtiene el Estudio cada vez que se inscriben en alguna competencia. Respecto a las debilidades, Roxana destaca que, si bien el Estudio es el más importante de la zona, puede considerar una debilidad, el hecho de no planificar bajo algún método específico y fehaciente las decisiones que se toman, para poder evaluar así, si son la opción más conveniente a futuro.

Respecto a nuestra pregunta sobre cómo cree ella que la situación económica o social afecta a la organización, Roxana afirmó que por suerte en ese rubro no se notó una disminución en la cantidad de clientes que asisten a las clases, ya que los precios de las mismas son accesibles. Pero sí, destacó que tuvieron que ajustar sus gastos debido a los aumentos en la tarifa de la electricidad, ya que el Estudio hace un gran uso de la luz para poder brindar todos sus servicios.

Roxana resaltó que no se le presentan grandes factores críticos que limiten su libertad a la hora de tomar una decisión, ya que el trabajo de dirección, en este caso, es bastante rutinario y que, al contar con una cartera de clientes tan fieles, se actúa más a pedido del cliente, que en busca de ellos. Para explicar esto, Roxana ejemplificó que introduce una nueva clase de danza cuando las existentes ya cuentan con muchos participantes, o que introduce un nuevo estilo de danza, cuando este se pone de moda y/o comienza a ser solicitado por los clientes actuales.

Respecto a los objetivos que el Estudio tiene a corto plazo, Roxana destaca que ya comenzaron a invitar a profesionales de renombre, para dictar seminarios especiales, y que con esto buscan captar la atención de un mayor número de personas, que influenciadas por la fama de determinado bailarín, se acerquen por primera vez a probar las clases del Estudio.

Como objetivos a largo plazo, destaca que están ligados a los anteriormente nombrados como corto plazo, ya que la idea es que esos nuevos clientes, que son captados a través de un profesional conocido de las danzas, continúen asistiendo a las clases diarias del Estudio.

Continuando con nuestra pregunta acerca de las características que debe presentar un líder en este tipo de organizaciones, Roxana resalta que debe escuchar tanto a su equipo de trabajo, en este caso los profesores de las distintos estilos de danzas, como así también a los clientes, que en definitiva son quienes consumen el servicio, y por lo tanto quienes deben estar satisfechos con el mismo.

Aclara también que es fundamental que el director se encargue de encontrar a los mejores profesionales para el dictado de las clases, y que no puede contratar a un personal inexperto, ya que se está trabajando con el cuerpo de los clientes y hay que garantizarles la mayor seguridad.

Siguiendo con la pregunta acerca de qué entiende por organización exitosa, Roxana considera que su Estudio es exitoso ya que el número de clientes nuevos es mayor al número de cliente que abandonan las clases, por lo que han tenido que abrir dos nuevas sucursales, debido a que necesitaban aumentar el número de clases para satisfacer la demanda, pero no contaban con el espacio físico para hacer frente a este requerimiento.

Para concluir, Roxana fusionó la pregunta de lo que considera que tiene que tener una organización exitosa, con qué tan importante es el grado de profesionalización, ya que ella afirma que en este caso, ambos aspectos van de la mano. Para esto explicó, que cuanto más profesionalizados y especializados sean los bailarines que dictan las clases, más fructíferas y entretenidas son las mismas, por lo que los clientes se sienten a gusto, y al notar los avances, tanto a nivel personal, como grupal, estos continúan asistiendo, y de esta manera nuevos clientes van llegando, lo que hace al Estudio cada vez más renombrado y lógicamente aumenta sus ingresos.

### **Análisis entrevista Jorge Arturo Morales**

Para realizar la entrevista a Jorge le pedimos que conteste las preguntas en base a alguna de las organizaciones de artes escénicas en las cual tuviera una participación activa para lo cual decidió utilizar un grupo de música de folclore ecuatoriano llamado TAWA. Jorge nos comenta que dicha banda nació con el fin de promover la música ecuatoriana en todo el mundo y particularmente en la Argentina (país en el cuál sus miembros residen actualmente) ofreciendo un repertorio de música latinoamericana incluyendo estilos de fusión y jazz.

El proyecto de la organización funcionó gracias al aval que otorgó la Embajada del Ecuador en Argentina como banda prioritaria de eventos de toda índole (políticos, gastronómicos y recreacionales)

La composición del grupo musical consta de cinco integrantes cada uno encargado de un instrumento en particular exceptuando a un guitarrista y a Jorge que, además de tocar un instrumento, se encargan de todas las actividades de marketing digital y promoción en la web de la banda además de los aspectos administrativos y decisiones de índole económicas.

Para medir el desempeño de las actividades que realizan los integrantes de la banda no se utiliza más que el criterio artístico para determinar si la banda persigue el fin artístico y objetivo musical preestablecido. Jorge no comenta otro tipo de herramienta para los aspectos administrativos o de actividades que tengan que ver con objetivos económicos del grupo.

En cuanto a una evaluación de fortalezas Jorge nos comenta que entre los integrantes de la banda hay muy buen ajuste mutuo y compromiso por parte de cada uno de los mismos y en cuanto a las debilidades afirma que no hay una buena utilización del tiempo para alcanzar las metas en el plazo que se quisiera. Por otro lado, en cuanto a factores externos, especifica que los aspectos políticos los afectan de manera directa dado que el proyecto y creación de la banda están ligados a los cambios económicos y prioridades establecidas por la Embajada de Ecuador (su patrocinador) a su vez como fluctuaciones en la economía de la Argentina. Otro aspecto externo que los afecta es la

cultura de consumo. (La falta de consumo incita a la tendencia a que las bandas tengan que pagar en lugares para tocar)

Al momento de lidiar con dichos limitantes en la toma de decisiones Jorge no señala ningún método/ herramienta específica para lidiar con los factores externos, sin embargo para todo lo que incluye cuestiones internas del grupo se toma en cuenta mucho la comunicación y muchas de las decisiones son íntegramente democráticas.

Al definir sus objetivos a corto plazo, Jorge destaca las próximas fechas para tocar ofreciendo un excelente show y para el largo plazo la segunda grabación del segundo disco de la banda incluyendo la filmación de un video profesional en meses posteriores. Entre los métodos utilizados para determinar el alcance de los objetivos y el alcance de la banda en la creación de fans utilizan los “me gusta” como indicador de la página oficial de *Facebook* de TAWA.

Jorge describe a un líder de este tipo de organizaciones como una persona con talento artístico y capacidad de toma de decisiones de forma democrática como aspecto destacado. A su vez considera que la organización es exitosa cuando la misma puede trascender en el tiempo, generar capital y amoldarse a la sociedad de consumo vigente

Finalmente, en cuanto al profesionalismo, según Jorge es determinante el criterio artístico y también es importante los conocimientos en materia de manejar un negocio como por ejemplo conocimientos en marketing. También destaca que la trayectoria en el área y la dedicación en el ámbito posicionan a una persona como profesional en el área dando como resultado poder cobrar por el trabajo como músico, que exista un reconocimiento por parte del público, etc.

### **Análisis entrevista Dora Milea**

Para comenzar, Dora Milea nos contó un poco sobre los inicios del Teatro Nacional Cervantes, este fue fundado por los empresarios María Guerrero y su esposo Fernando Díaz de Mendoza. Dora afirma que, desde sus comienzos, el propósito fundamental de la organización fue promover la cultura, como así también revalorizarse en la

comunidad y en el panorama cultural del país y del extranjero mediante la calidad de sus espectáculos, la riqueza y variedad de su programación y el prestigio de los artistas convocados. Pero a su vez, busca afianzar su presencia en el interior del país. A diferencia de otras, esta organización promueve fundamentalmente a los autores nacionales y latinoamericanos.

La característica que le da una identidad distintiva es, entre otras, la elección de los repertorios, el precio de las entradas, el teatro para niños, funciones gratuitas para estudiantes, como así también, la formación de nuevos actores y autores con independencia artística.

Ante nuestra pregunta de cuál es la forma jurídica de esta organización, Dora no comentó que el Teatro Cervantes desarrolla su acción como organismo descentralizado y autárquico bajo la Jurisdicción de la Secretaría de Cultura, también conocida como Ministerio de Cultura. También nos detalló que la organización está compuesta por un Director General, un Sub-director, Director Técnico, Director de Producción, Director Administrativo.

Frente a nuestra inquietud acerca de cuáles son las fortalezas y debilidades de esta organización, Dora nos afirma que las fortalezas están asentadas en sus objetivos socio-culturales, defendidos, muchas veces, por el conjunto de trabajadores de cada área que lo componen.

En cuanto a sus debilidades, Dora entiende que, entre otras, estas se encuentran en el intento de cambio de los objetivos nombrados anteriormente, ya que los diferentes gobiernos generan nuevas Direcciones dentro del organismo, confundiéndose de esta manera, el rol sociocultural de la Institución.

Respecto a cómo Dora siente que la situación económica social afecta la organización, pudimos comprender que al ser una organización gubernamental que depende del Ministerio de Cultura, se ve afectada ante cambios en las estructuras políticas, las cuales modifican o mal administran las partidas presupuestarias, por lo que este puede ser un factor crítico importante, que actúa como limitante a la hora de tomar decisiones, sobre todo en el área en la que ella se desempeña.

Siguiendo con el tema anterior, Dora aclara que uno de los métodos, que aplica para tratar con los limitantes que afectan su libertad al momento de tomar decisiones es, fundamentalmente, la coordinación anticipada de presupuestos de pre-producción, ya que, si esto se posterga, la falta de tiempo, probablemente, produzca mayores gastos. Y de este modo, reafirma que el tiempo previo de planeamiento es fundamental en una producción.

Frente a nuestra pregunta, sobre cuáles son los objetivos a corto y largo plazo, Dora nos explica que su enfoque a corto plazo es específicamente desarrollar la producción y su estreno en los plazos previstos, mientras que a largo plazo el objetivo está en mejorar la calidad y la cantidad de producciones que se realizan.

Según la reflexión de Dora, la organización resulta exitosa cuando logra arribar a la inclusión, es decir, que busca un aumento en la cantidad de espectadores que logran acceder a su programación en todo el ámbito Federal. También aclara que, para ser exitosa, la organización debe tener claridad en su objetivo sociocultural, y entender que la cultura no es un gasto sino una inversión.

Respecto a las características que debe tener aquella persona que lidera este tipo de organizaciones, Dora asegura que debe contar con una vasta experiencia en gestión cultural, como así también, compromiso y claridad ideológica sobre la función que cumple un organismo de tal envergadura.

En contrapartida, Dora cree que una persona que lidera este tipo de organizaciones, no debe presentar una actitud empresarial frente a sus decisiones y planificaciones, ni tampoco una mirada sesgada o prejuiciosa sobre la probable programación.

Para concluir la entrevista, Dora afirma que es sumamente importante el grado de profesionalización. Y aclara que es fundamental que el líder cuente con conocimiento teatral en todos sus aspectos, incluidos los técnicos.