

PARTICIPANTE (S)	Valerie Selene Luna Chávez
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	UAM-Iztapalapa
MAIL	vaselucha@yahoo.com.mx
TELEFONO	01(55)58044600

TITULO DE LA PONENCIA

Administración de organizaciones culturales. La visión de las compañías independientes de danza como organizaciones pequeñas.

AUTOR (ES)

Valerie Selene Luna Chávez

Administración de organizaciones culturales. La visión de las compañías independientes de danza como organizaciones pequeñas.

Valerie Selene Luna Chávez

Introducción.

En los últimos tiempos el estudio de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMES) ha estado presentes en un gran número de instituciones, tanto públicas como privadas, debido a su notable importancia en el desarrollo y en la economía del país, ya que son las mayores generadoras de empleo y significantes aportadoras al PIB nacional y además se considera que representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, además se ha comprobado que del total de las exportaciones mexicanas, el 80% corren a cargo de las MPyMES, cuestión que es de suma relevancia, pues refleja que este sector es un factor importante dentro de la economía mexicana.

En este estudio se analiza a la organización pequeña que se ubica en el sector de los servicios culturales, específicamente las compañías independientes de danza contemporánea, ya que comparten características con las Pequeñas y Medianas empresas (PyMES), por lo que son tema de investigación en este trabajo; estas agrupaciones dancísticas carecen de una visión empresarial, la cual, probablemente podría optimizar su desempeño, es decir, a través de esta perspectiva se visualizan e identifican las cuatro áreas funcionales con las que normalmente cuenta una empresa del sector industrial o de comercio, para aplicarlas y que se logre un desempeño más favorable al interior de las compañías de danza, lo cual, podría ofrecerles mejores efectos en cuanto a su promoción, su modo de operar y hasta en sus resultados económicos.

El objetivo general de este estudio es proponer la forma organizacional y los modos de gestión que pueden adoptar las compañías de danza para que funcionen como organización, con lo cual puedan ofrecer un mejor empleo y por ende, una mejor calidad de vida a los bailarines, quienes, como se verá más adelante, no viven una situación fácil, ya que muchas veces su trabajo no es remunerado o se les paga muy poco. Por otro lado, es necesario mencionar que el arte es visto por la mayoría de la gente como un anexo en las actividades de la vida, es decir, no se le da la importancia que tiene en el desarrollo integral del ser humano.

Este trabajo persigue el objetivo de proponer una nueva forma de administración de empresas de servicios culturales, como las compañías de danza, combinando y entrelazando los conceptos y las herramientas de la administración para enriquecerlas y dotarlas de una nueva visión. Además de que es necesario que las organizaciones dedicadas a las actividades culturales estén administradas por gente que tenga los conocimientos que ésta requiere y que conozca principalmente las necesidades de los bailarines. Por lo que se considera que la administración, como disciplina, puede beneficiar ampliamente el bienestar de los artistas, específicamente de los bailarines.

En nuestro estudio se analiza a las compañías de danza independientes como organizaciones, dado que también son entidades en donde existe determinado tipo de producción, se aplica la mercadotecnia adaptándose a sus particulares necesidades, los recursos humanos tienen características específicas, la mayoría de las veces tienen fines de lucro, cuentan con personal que interactúa y se desarrolla como persona y como

profesional al interior de la compañía, pero sobre todo, es una esfera donde la parte organizacional es tan compleja como en otros tipos de organización.

A lo largo de este documento comparamos y analizamos a la compañía de danza como una organización y se toman en cuenta las características de las organizaciones pequeñas para ubicarlas en un panorama similar y desde ahí conocer sus características, su potencial y sus deficiencias, entre otras cosas.

Pero ¿por qué analizar a las compañías de danza independientes y darles una visión empresarial? Porque son generadoras de ingresos para sus integrantes o trabajadores, porque así como las PyMES son importantes para la economía nacional, las compañías de danza y el arte y la cultura en general son importantes para el desarrollo cultural e integral de la sociedad.

Sin embargo, encontramos que este tipo de compañías presentan una problemática de rezago, ya que existen muchos mitos alrededor de los bailarines que no permiten que la visión, tanto de la danza como de la cultura se amplíe. Esto aunado a la falta de interés que existe en la mayoría de las personas por conocer más acerca del arte como la música, la pintura, y la danza por mencionar algunas, es decir, no hay una iniciativa de la sociedad por acercarse a la cultura, más bien la cultura tiene que ir a ella, presentándose en parques, plazas públicas, etc.; algunas de las causas del desinterés son: los medios masivos sobre la mayoría de la gente, la desventaja política que tiene la cultura ante otros

aspectos del país y el precio alto de ciertos eventos culturales, todo esto provoca que la cultura no sea atractiva o accesible para la mayoría de la población.

El punto central para investigar este tipo de organizaciones culturales es conocer el interior de la organización, sus áreas funcionales y su desempeño, pero sobre todo, dar a conocer su situación actual. De acuerdo con lo anterior, se puede partir de la siguiente hipótesis:

Las compañías de danza independientes serán más eficientes, tanto para sí mismas como para el exterior, si cuentan con una visión y una estructura empresarial, para que quienes se encuentran al interior de la organización obtengan un mayor beneficio del producto de su trabajo y también una mejor calidad de vida como bailarines.

Administración de organizaciones culturales pequeñas.

La administración o gestión de empresas u organizaciones culturales es una nueva rama de la Administración que está comenzando a estructurarse, debido a la necesidad de las personas que se dedican al arte; como bailarines, coreógrafos, músicos, actores, pintores, entre otros; por organizar sus actividades artísticas para constituirse como organizaciones y aprovechar los beneficios que el arte trae consigo.

De acuerdo con la clasificación que establece el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las organizaciones culturales se encuentran dentro del sector de los **servicios de esparcimiento, culturales y deportivos**, como se expuso en el apartado anterior.

Como ya se mencionó al inicio de este trabajo, se analizan las compañías independientes de danza como organizaciones de tamaño pequeño a las cuales, se les clasifica como **artes escénicas**.

Este tipo de organizaciones, por raro que parezca y por mucho que no se apliquen, cuentan con las mismas áreas funcionales que una empresa manufacturera o del sector industrial, o del comercial; las diferencias son la clase de producto; el cual es intangible, temporal, entre otras cosas; las características y cualidades específicas de la gente que labora al interior de estas organizaciones, las áreas de trabajo, etc.

Las **compañías de danza** pertenecen a esta clase de organizaciones, cuyo producto escénico se compone sustancialmente del movimiento de los bailarines, el cual forma una unidad o un producto, el cual, también es momentáneo. La gente que trabaja en estas entidades tiene características y una formación específica, entre otras cosas.

A pesar de estas diferencias, es importante tomar en cuenta que se mantienen los mismos aspectos que se manejan en las organizaciones que se desarrollan en otros sectores, como el comercial o el industrial, por eso es que a continuación se exponen algunos de los rubros considerados en este último tipo de organizaciones, así como las características e los establecimientos culturales como las compañías de danza independientes.

Las áreas que se toman en cuenta para la caracterización de las Organizaciones Culturales son las mismas que encontramos en otro tipo de organización: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Área de Producción.

Como es sabido, el área de producción de una empresa manufacturera cuenta con maquinaria, materia prima, inventarios, etc. y dan origen a un producto tangible, al que se le asigna determinado modo de uso.

En este trabajo, el área de producción dentro de las compañías de danza es considerada igual que la de cualquier otra entidad, es decir, también en la agrupación dancística, es un área donde se transforma la materia prima para dar origen a un producto, que en este caso es escénico, como se ha mencionado con anterioridad.

Específicamente, hablando de las compañías independientes de danza, no existe maquinaria, ni tampoco hay una materia prima, como se conocen normalmente. En este caso, el cuerpo de los bailarines alberga estos dos elementos; son al mismo tiempo la **materia prima**, pues cuentan con los conocimientos técnicos para ejecutar una coreografía, con una capacidad interpretativa, y con el cuerpo (que es fundamental para la danza), y a la vez son la **maquinaria** en donde se transforma y moldea la materia prima según los deseos del coreógrafo.

Aunque esta comparación y caracterización parece un tanto metafórica, es real, pues el director-coreógrafo se encarga de trabajar la materia prima para crear una coreografía, que en este caso es el producto.

Otro tipo de materia prima es la imaginación y la música, ambos son primordiales, pues sin imaginación no existiría la creación y sin la música, la danza carecería de una compañera, pues desde sus inicios, la danza siempre ha ido acompañada de la música, aunque sea en una forma primitiva.

En este tipo de organizaciones también existe, por ende, un proceso productivo; el cual, difiere según la forma de trabajo del coreógrafo y está en base a la “materia prima” que utilice y diversos factores que tome en cuenta. Estos elementos pueden ser el tiempo en que piensa elaborar su obra, la forma en que se desarrollará la misma, etc. Su forma de trabajo no necesariamente se lleva a cabo de la misma manera cada vez que realiza una nueva creación e incluso, puede darla a conocer a los integrantes de la organización o no.

El proceso productivo variará entonces de coreógrafo a coreógrafo, pues cada uno de ellos adopta un proceso productivo que se adapte a sus necesidades, su idea, y su gente; en pocas palabras, también toma en cuenta su **capacidad de producción**.

Por lo anterior es que no existen los estándares en la producción, pues no es necesario cumplir con cierto tiempo de “fabricación”, el coreógrafo determinará el tiempo que tarde la producción. Por ejemplo, hay procesos creativos que se llevan 8 meses para obtener un producto escénico, cosa que no se observan en una empresa de giro industrial, por mencionar algún tipo.

En lo que a los inventarios se refiere, estos sí existen de una manera más cotidiana, pues en las compañías de danza cuentan con inventarios de vestuario, de utilería, de escenografía, algunas veces, de los bailarines y también de obras elaboradas, los cuales podrían compararse con un catálogo de productos que se encuentra en una organización manufacturera.

Por su parte, conceptos como la **eficacia**, la **eficiencia** y la **productividad**, también pueden aplicarse como se conocen habitualmente, sin embargo no cabe duda que existirán algunas diferencias debido al tipo de producción de las organizaciones culturales.

Área de Mercadotecnia.

Esta área, en las empresas culturales, específicamente en las compañías de danza, es conocida como **difusión** y es importante mencionar que no se aplica el concepto de **ventas**, pues la mayoría de estas entidades, no tienen un fin de lucro, por eso es que la parte de la difusión para dar a conocer su trabajo y ofrecer su servicio de entretenimiento es muy importante y primordial para los artistas.

Por lo tanto, el concepto de mercadotecnia que más se utiliza en estas organizaciones, es el de **promoción**¹, pues no existe una aplicación, como tal, de todas las herramientas de la mercadotecnia; sin embargo sí se tiene un objetivo en común con la empresa de giro industrial o comercial; satisfacer la necesidades del público, en este caso, y de llegar a éste por medio de la promoción.

¹ Es **promoción** y no publicidad, porque la primera dirige el producto al consumidor, emplea elementos que pertenecen a la empresa y planea campañas que son dirigidas a grupos seleccionados y con objetivos precisos. (Gutiérrez García, 1999.)

Otra técnica que se utiliza y que es muy importante para las agrupaciones dancísticas son las **relaciones públicas**, pues a través de ellas es que se obtienen invitaciones o contrataciones para presentar su trabajo en diversos lugares.

La promoción o la difusión de las compañías de danza se compone por mensajes que tienen el fin de comunicar al público acerca de su actividad artística. Estos mensajes se transmiten a través de carteles, postales, folletos, o bien un sitio web. Es este último el que ha sido un nuevo recurso para las compañías de tamaño pequeño, pues implica un costo muy bajo y alcance inmediato.

La **segmentación de mercado**, es utilizada en ocasiones para delimitar a la audiencia, pues muchas veces, existen obras coreográficas que no son dirigidas a todo tipo de público. Esto se relaciona con los **consumidores culturales**, los cuales son los clientes de este tipo de organizaciones y se describen con mayor profundidad en el siguiente apartado.

Área de Finanzas.

Como ya es sabido, el área de finanzas de una empresa, debe ser fuerte y organizada para que tenga un buen funcionamiento y se aprovechen al máximo los recursos financieros con los que cuente la organización.

En las organizaciones culturales se pueden identificar básicamente dos puntos fuertes del área de finanzas:

- ✓ La elaboración de presupuestos.
- ✓ Financiamiento.

El primero es muy importante, como en toda empresa, ya que permite visualizar el destino del dinero y las cantidades necesarias para elaborar un proyecto. Para esto, en el presupuesto se pueden tomar en cuenta los siguientes rubros:

- Pago de honorarios.
- Adquisición de vestuario.
- Adquisición de utilería.
- Elaboración de escenografía.
- Promoción y difusión.
- Artículos de papelería, etc.

La elaboración del presupuesto puede ser mensual, anual, o por proyecto, que es lo que se usa habitualmente, según las necesidades de la compañía y los criterios del director.

De esta manera, los presupuestos ayudan a controlar y distribuir de la mejor manera el posible financiamiento que se pudiera llegar a obtener, el cual se otorga a grupos independientes de danza, por medio de convocatorias que extienden las instituciones

como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) o el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) o el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) o cualquier institución que esté interesada en apoyar a dichas agrupaciones.

Área de Recursos Humanos.

El manejo de los recursos humanos en organizaciones culturales es primordial para el buen desempeño de los bailarines, en este caso, al interior de la compañía, es por eso que desde el ***reclutamiento y la selección del personal***, deben estar bien establecidos los criterios para su aceptación, ya que una buena elección del personal, será un buen inicio para desempeñar su trabajo.

Hablando de los criterios de selección, estos difieren de los que usualmente se manejan en una empresa del sector industrial, pues, evidentemente se requieren de conocimientos y habilidades completamente distintos. Dichos criterios, pueden ser la técnica del bailarín, y su capacidad interpretativa, principalmente, pues son los que los que proporcionarán al producto escénico el carácter que necesita para ser una obra dancística.

Otros criterios secundarios pueden ser la figura, es decir la complexión del bailarín, su capacidad musical o musicalidad, o sea su capacidad para bailar al ritmo de la música, la

disponibilidad de horarios, la capacidad de asimilación de movimiento y de aprendizaje y memorización.

Estos aspectos pueden visualizarse rápidamente en una **audición**, que es una sesión donde los bailarines por medio una secuencia de movimiento establecidos por un coreógrafo, muestran sus habilidades técnicas e interpretativas para formar parte de una compañía o una obra dancística, en la cual se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de bailarines para después proceder a su selección.

En lo que se refiere a la **capacitación** de los trabajadores-bailarines, esta recibirá el nombre de **entrenamiento**, el cual consiste en que los bailarines entrenen en una clase de técnica dancística, ya sea en ballet, en danza contemporánea o en cualquier otro tipo de expresión dancística. Dicho entrenamiento, ayuda a que los bailarines se mantengan en forma y practiquen su técnica para mejorarla y estar mejor preparados para asimilar los tipos de movimiento que se manejen en la coreografía para formar el producto escénico. Con este entrenamiento también se logra unificar el lenguaje de los distintos bailarines que conforman la agrupación, lo que dará como resultado la creación de una identidad y un estilo, tanto al interior del grupo, como en el escenario.

Metodología.

Para toda investigación, la metodología es siempre muy importante, pues será la guía para llevarla a cabo y obtener resultados de la misma. Por eso es que en este apartado se describen los tipos de metodología y su aplicación en el estudio de caso de este trabajo.

Tipos de metodología.

La importancia de la metodología radica en encontrar las causas de ciertos fenómenos que se dan dentro de un contexto estudiado, los cuales ayudarán al investigador a comprender cierta problemática desde la perspectiva en la que se dan los hechos (Taylor y Bogdan; 1987) y la manera en que se desarrollan en el lugar de estudio, en este caso en una organización.

Existen dos tipos de metodología:

1. Metodología cuantitativa.
2. Metodología cualitativa.

La ***metodología cuantitativa*** se dedica a estudiar aspectos que sean medibles, es decir, que los resultados se puedan expresar con cantidades y que en determinado momento se

puedan analizar estadísticamente. Por ejemplo, si se está realizando una investigación acerca de la cantidad de gente que fuma, pues el resultado se expresará, tal vez, en un porcentaje: “*el 60% de la población del Distrito Federal es fumadora*”, por solo mencionar una posible aplicación.

En cambio, si se estudiara por qué fuman esas personas, entonces se necesitaría aplicar una **metodología cualitativa**, la cual no aporta resultados medibles, sino características del tema que se está estudiando.

La metodología cualitativa es utilizada con frecuencia en las ciencias sociales, debido a que se puede aplicar al estudio de los fenómenos, pues este tipo de metodología recoge “*datos descriptivos, es decir, las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación*” (Taylor y Bogdan; 1987:16).

Para la realización de este trabajo, se aplicará la metodología cualitativa mediante el estudio de caso, ya que se pretende conocer la forma en que se aplican las áreas funcionales de las organizaciones de giro comercial o industrial, en las organizaciones culturales como las compañías independientes de danza contemporánea.

Cada tipo de metodología tiene ciertos beneficios y difiere mucho una de la otra, pues mientras la metodología cuantitativa se dedica la mayor parte de las veces a recoger datos solamente, la cualitativa se utiliza para conocer el por qué de esos datos, por lo que

requiere de más tiempo y de más instrumentos para obtener la información clave y estudiarla para obtener resultados descriptivos.

Estudio de caso.

El estudio de caso de este trabajo, se elaboró en la compañía independiente de danza contemporánea *Quiatora Monorriel*:

Giro: Servicios culturales (con respecto a la clasificación del SCIAN).

Edad de la organización: 15 años.

Tipo de organización: Cultural.

Tamaño: Organización Pequeña (12 integrantes).

Productos de la organización: productos escénicos: obras dancísticas contemporáneas, Servicios de entretenimiento cultural.

Esta organización fue elegida por su larga y exitosa trayectoria en el sector de las artes escénicas y por la importancia que han cobrado dentro del círculo dancístico por sus propuestas innovadoras.

Dado lo anterior surge la interrogante acerca cómo es que esta agrupación se ha mantenido a lo largo de su vida, cuál es su organización y de qué manera se ejerce la

dirección de la misma, ya que durante toda su existencia, la compañía ha tenido dos directores, lo cual hace más importante el caso.

Antecedentes.

La compañía independiente de danza contemporánea *Quiatora Monorriel*, comenzó sus operaciones hace quince años, en 1992, por la necesidad de experimentar, de hacer danza y de hacer coreografías, con sólo dos integrantes: Evoé Sotelo y Benito González, quienes ahora son los directores, pero también coreógrafos y bailarines, además de desempeñar otros cargos “administrativos” que se observarán más adelante.

La compañía inició con exploraciones de movimiento, las cuales poco a poco se convirtieron en obras coreográficas que después se presentaron en foros, y así fue como la agrupación comenzó a tener una vida activa en los teatros y a posicionarse entre las compañías que tienen una oferta dancística constante en el Distrito Federal y, en algunas ocasiones, en el interior de la República Mexicana.

Resultados.

Organización.

Contrario a lo que sucede en Organizaciones Pequeñas que se encuentran en otros sectores, las cuales son de tipo familiar, *Quiatora Monorriel* no presenta esta característica, pues aunque Evoé y Benito sean pareja, entre los demás integrantes de la compañía no hay ningún lazo que los una como familia. Otra diferencia es que la

organización tiene fines artísticos y humanísticos totalmente, pues el objetivo es crear y difundir sus producciones escénicas principalmente y contribuir con la oferta cultural del país.

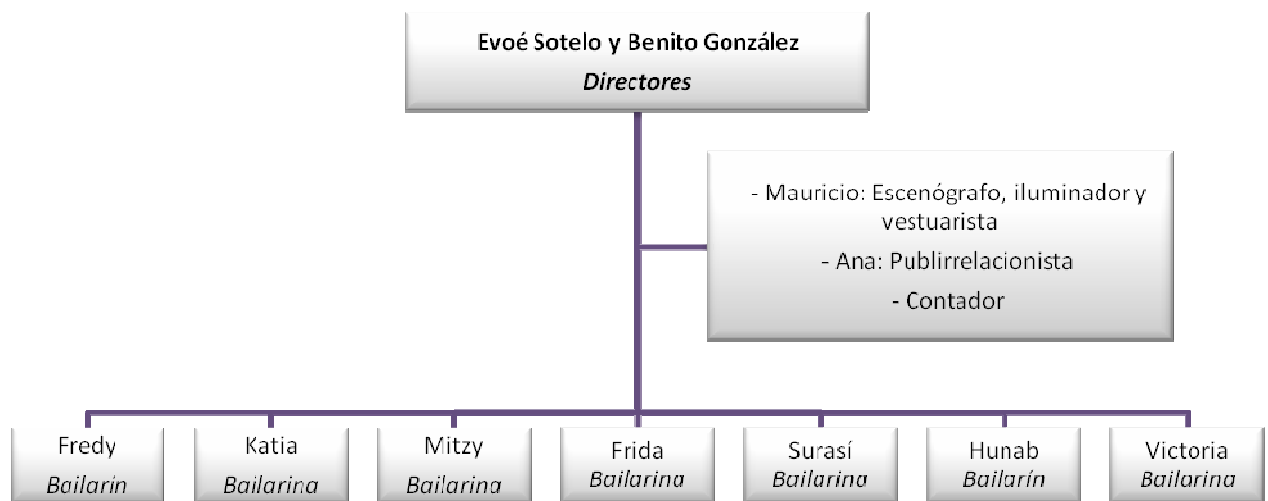
La estructura organizacional de la compañía se ha adaptado a las necesidades tanto creativas como administrativas de los directores y de la organización misma. Por otro lado, el número de integrantes de la organización tiende a variar constantemente según las necesidades coreográficas que se presenten, pues la contratación de personal se da por proyecto, si se necesitan más bailarines o con características y aptitudes específicas, se procede a una contratación temporal, según la duración del proyecto. Sin embargo, en las últimas fechas, el número de integrantes se ha mantenido constante.

Actualmente, *Quiatora Monorriel* cuenta con 12 integrantes:

Nombre.	Cargo.
Evoé Sotelo	Directora, coreógrafa y bailarina
Benito González	Director, coreógrafo, bailarín y músico
Fredy Campos Katia Castañeda	Bailarines

Mitzy Dávalos	
Frida Islas	
Surasí Lavalle	
Hunab ku Mata Caro	
Victoria Riva Palacio	
Mauricio Ascencio	Escenógrafo, iluminador y vestuarista
Ana Sofía Sordo	Publirrelacionista
	Contador

Es importante resaltar que la agrupación no cuenta con un organigrama, sin embargo, sus integrantes tienen muy bien delimitadas sus actividades y podrían distribuirse de la siguiente manera:



Además de los directores y los bailarines, en la organización, se encuentra un personal de *sttaf*, el cual está conformado por el iluminador-escenógrafo-vestuarista, la encargada de las relaciones públicas y el contador, quienes complementan el trabajo de los directores.

Cabe mencionar que la organización cuenta con dos colaboradores muy importantes: Guillermo Maldonado, director del Conservatorio de Danza y Fabienne Lacheré, directora de FL Danse Studio, quienes son considerados por Evoé y Benito como asesores y no pertenecen a la organización, sin embargo ofrecen apoyo a la misma impartiendo el entrenamiento a los bailarines y aconsejando a los directores en algunas cuestiones, como es el caso del Maestro Maldonado. Tanto la profesora Lacheré como el profesor Maldonado prestan sus espacios para que Evoé y Benito lleven a cabo sus audiciones y ensayos, como es el caso de los dos directores.

Dadas sus características, esta compañía se podría calificar como una organización *innovadora* (Mintzberg, Quinn, Voyer; 1997), pues en ella no se encuentra ninguna forma de estandarización para la coordinación del trabajo, ni división del mismo, no hay un comportamiento formalizado en la planeación ni en los sistemas de control que se implementan. Por su parte, los directores tienen el hábito de cambiar y adaptar sus enfoques al adaptar nuevas formas de trabajo, como fue en el caso de la obra *Alma Daltónica*, pues su creación se dio de una manera muy distinta a la que se había dado anteriormente con el montaje de otras obras de la compañía. Dentro de los procesos de montaje, los coreógrafos pueden adoptar nuevas estructuras para abordar ciertos tipos de actividades y para contratar al personal que las realizará. Así mismo, las estructuras pueden ir modificándose con el paso del tiempo del proceso de montaje, aprobando y asimilando las que funcionan para la compañía y desechando las que no.

Por lo anterior es que en *Quiatora Monorriel* existe una flexibilidad en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, ya sea en el montaje de una obra, o en el plan de difusión que se utilizará para cierta temporada, etc.

Con el paso del tiempo y debido a los cambios en el sistema político y económico y con base en los objetivos que se fueron planteando, los directores han concebido a su compañía como una empresa u organización cultural, pues esto les ha ayudado a la consolidación de la agrupación. Incluso con la especialización de Evoé, se le ha dado a la compañía un soporte teórico que respalda en cierto nivel sus actividades administrativas.

Días posteriores a la entrevista, *Quiatora Monorriel* adquirió la figura jurídica de Sociedad Civil, pues para recibir apoyos de instituciones, el estar constituidos de esta manera agiliza los trámites, también pueden percibir donativos aportaciones y elimina el pago de impuestos, como el Impuesto Sobre la Renta (ISR), al recibirlos.

Los directores consideran que sería muy favorable que la organización cuente con la estructura de una organización manufacturera, es decir, que esta se dividida en departamentos o áreas de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, sobre todo si la compañía tiene la perspectiva de crecer y hasta de internacionalizarse, sin embargo, la directora señala que no cuentan con los recursos para sostener toda esa estructura. Finalmente, las actividades que corresponden a dichas áreas funcionales están presentes en la compañía y son Evoé y Benito quienes se ocupan de ellas, pero se percibe la necesidad de delegar actividades por falta de tiempo o solo para que alguien se dedique a atender cada tarea al cien por ciento y no se lleven a cabo a medias. Además los directores están dispuestos a adoptar dicha estructura con el apoyo que recibieron por parte del FONCA, la beca de *México en Escena* para la consolidación de agrupaciones profesionales artísticas, la cual emplearán para implantar la estructura que se propone y crear divisiones que se encarguen de tareas administrativas concretas para que los directores dejen de *ser mujer y hombre orquesta*.

Los directores consideran que su organización genera utilidades, los que les permite ofrecer una remuneración a los integrantes de la misma, y también pueden destinar una parte del monto para reinvertirla en las necesidades de la compañía.

Después de haber descrito lo correspondiente a la dirección y la organización, enseguida se muestran las características que esta organización presenta en cada una de sus áreas funcionales.

Conclusiones generales.

El estudio de caso de *Quiatora Monorriel*, mostró que las actividades que comúnmente se realizan en una organización de tipo manufacturera o comercial, también están presentes en estas organizaciones de servicios culturales, aunque con sus respectivas y obvias diferencias. Sin embargo, a simple vista parece que algunos directores de este tipo de organizaciones, a veces no están conscientes de su existencia y ni de que las actividades se llevan a cabo. Este no es el caso de los directores-coreógrafos-bailarines de *Quiatora Monorriel*, pues Evoé al tener un mayor conocimiento acerca de cómo se puede llevar la administración de organizaciones culturales desempeña las actividades básicas, de una manera sencilla y enfocadas hacia un objetivo más claro con la ayuda de Benito.

Con el estudio de caso, se comprobó entonces que, al menos los directores de la organización cultural estudiada tienen la necesidad de adoptar una estructura más formal que les permita ampliar las capacidades de la organización para tener una mayor presencia hacia el exterior y tener más probabilidades de conseguir patrocinios o apoyos de la iniciativa privada, por ejemplo.

Tan es así, que tanto la compañía como las instituciones que se dedican a apoyar la cultura, se vieron en la necesidad de que la organización adoptara una figura jurídica, lo que ocasionó que asumieran una serie de compromisos con los bailarines, como la contratación formal, el establecimiento periódico de un salario fijo, prestaciones, etc. Sin embargo, el haberse constituido como Sociedad Civil no trajo consigo la estructuración de

la compañía que sus directores desean, pero, con el apoyo que les proporcionó el FONCA, a través de la beca *México en Escena*, con las esperanzas que tienen y las actividades que están dispuestos a hacer lograrán complementar su principal actividad, que es la dancística, con una estructura más elaborada que le proporcione a la organización mayor estabilidad y amplíe mucho más el ciclo de vida de la misma.

A lo largo del desarrollo de la investigación, se han afirmado y encontrado nuevos elementos que afirman la propuesta y otros que pueden modificar algunas de las posturas de este trabajo.

Por su parte, el gobierno está cooperando con el mejoramiento de los procesos de selección de becarios, pues solicita mayores requisitos que impulsan que las compañías reglamenten su situación. Por otro lado, encontramos la parte de los apoyos, los cuales son cada vez más *generosos* y permiten a las agrupaciones dancísticas concretar sus proyectos y formalizar un poco más el funcionamiento de las mismas.

Esto trae como consecuencia que el sector tenga una mayor presencia en el medio, pues al contar con un presupuesto y por ende, con una obligación con las instituciones que lo otorgan, sus trabajos o productos se diversifican, tienen mayor calidad, se hacen más complejos y tienen más foros donde mostrarlos, entre otras cosas.

En lo que se refiere a la aplicación de la administración en las organizaciones dancísticas pequeñas, se nota un interés por parte de los directores entrevistados por adoptar esta

estructura en su compañía, pues desearían delegar actividades para dedicarse completamente a su trabajo directivo y coreográfico y se podría decir que si este tipo de agrupaciones adoptaran la estructura empresarial que aquí se propone, podrían obtener mayores beneficios, como se plantea en este trabajo.

La propuesta de la Estructura Empresarial para las organizaciones culturales fue resultado de la identificación de las debilidades de este tipo de compañías y en ésta se destacaron las partes que sería necesario reforzar en caso de que se adoptara la estructura propuesta a lo largo de este trabajo, de dividir a la compañía en áreas funcionales para estructurar sus actividades y de esta manera desempeñarlas con mayor claridad eficacia y eficiencia.

En conclusión, con base en lo expuesto en esta investigación, se puede decir que la hipótesis formulada al inicio de la misma es comprobada con el estudio caso, pues como ya se mencionó, la reestructuración de la compañía en cuestión, es percibida por sus directores como una necesidad, tanto para aumentar su capacidad como organización para tener una mayor presencia al exterior y tener un mejor funcionamiento al interior, como para ofrecer un empleo estable y con mejores oportunidades a los bailarines, lo que trae consigo una mejor calidad de vida para ellos.

Bibliografía.

- Anzola, Sérvulo; ***Administración de pequeñas empresas***. Editorial Mc Graw Hill; 2ª Edición.

- Boliver, Abril (2005); ***Memoria para armar. Lo trascendente de lo efímero***; Coordinación Nacional de Danza, CONACULTA-INBA-UAM; México.

- Del Campo y Gómez, Francisco Martín (1999); ***Planeación estratégica y tecnologías de la información para la pequeña y mediana empresa***; Universidad Iberoamericana; México.

- De León Cevallos, Marisa (2004); ***Espectáculos escénicos. Producción y difusión***. Colección Intersecciones. CONACULTA-FONCA; México.

- Gutiérrez García, Raúl (1999); ***Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa***; Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria; México.

- INEGI (2003)

- INEGI (2004); ***Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Estratificación de los establecimientos***.

- INEGI 2006

- Licona Calpe, Winston; Vélez B., Rodrigo; **Gestión de empresas culturales.** Posgrado Virtual en Políticas Culturales y Gestión Cultural.

- Longenecker, Justin; Moore, Carlos; Petty, William; **Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor.** Soluciones Empresariales; 11ª Edición.

- Mintzberg, Henry; Quinn, James B.; Voyer, John; (1997); **El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.**; Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, México.

- Münch Galindo, Lourdes (2005); García; **Fundamentos de Administración**; Editorial Trillas, México.

- Ortega Ochoa, Rosa María y Villegas Hernández, Eduardo (2003); **Administración estratégica de la empresa social.**; Denarius. Revista de economía y administración, Universidad Autónoma Metropolitana, num. 8.

- Pickle, Hal; Abrahamson, Royce (1997); **Administración de empresas pequeñas y medianas**; Limusa Noriega Editores; México.

- Taylor, Steve J.; Bogdan, Robert (1987); ***Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados.***; Ediciones Paidós Ibérica; España.
-

Bibliografía consultada.

- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2004); ***Hacia la emergencia de un objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización.***; en: *La dimensión institucional en el análisis organizacional*, Iztapalapa 56, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana; año 25.
- Montalván Garcés, César (1999); ***Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa.***; Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria; México.

Hemerografía consultada.

- Revista ***Entrepreneur***, octubre de 2006.

Sitios de consulta.

- <http://defecito.com/2005/12/05/danza-ballet-independiente/> 29 de octubre de 2006.
 - http://www.artshistory.mx/login_pago.php?URL=/sitios/index.php?id_sitio=513837 29 de octubre de 2006.
 - http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Sector%20Servicios.pdf 30 de octubre de 2006.
 - <http://www.imjuventud.gob.mx/pdf/reglasdeoperación/2006/ConvocatoriaApoyoProyectosArtísticosyCult.pdf> 5 de noviembre de 2006.
 - <http://www.jovenes.df.gob.mx>
-