

Cultura de la cultura: Aproximaciones a la cultura organizacional del Depto. de Comunicación y Prensa del Teatro Argentino.

Bermudez Taiel FaHCE taielbermudezgomis@gmail.com

Boess Magdalena FaHCE magdalenaboess@gmail.com

Medina Oriana Yazmin FaHCE OrianayazminMedina@gmail.com

Molina Ferrer Luna FaHCE luna.molina.f@gmail.com

1. Introducción

Este trabajo tiene por objetivo realizar un análisis acerca de los elementos de la cultura organizacional presentes en una organización del ámbito cultural, estudiando el caso del Teatro Argentino en particular. A lo largo de esta investigación buscaremos indagar al interior de la organización, los diferentes conceptos adquiridos en relación al análisis organizacional, utilizando como herramientas las distintas perspectivas teóricas con el objetivo de llevar la teoría a la práctica.

Escogimos el Teatro Argentino como organización a analizar por el peso cultural que tiene en la ciudad de La Plata y la Provincia de Buenos Aires. El teatro argentino aparece como una organización de gran magnitud, donde se puede distinguir una amplia ramificación de diversas áreas de trabajo, con diferencias sustantivas entre sí. El mismo cuenta con antecedentes históricos, sociales y espaciales de más de 130 años. Al ser una organización que se aboca al arte, cuenta con muchas vías de comunicación con el fin de exponer el trabajo de la organización. Esto se puede observar en las numerosas redes sociales del teatro, donde se promueven los distintos eventos que se llevan a cabo en el lugar, además de invitaciones y convocatorias dirigidas hacia jóvenes artistas en la participación de becas.

2. Objetivo general y objetivos específicos

Buscamos comprender el modo en que la cultura organizacional y las relaciones interpersonales se desarrollan dentro del departamento de Comunicación y Prensa del Teatro Argentino y qué implicancias tienen estas dimensiones sobre la organización, el trabajo y la tarea. Dar cuenta de la cultura organizacional y su vínculo con la dimensión de integración psicosocial: ¿Cómo tiñe la cultura organizacional los vínculos entre actores que habitan en el mismo espacio? ¿Cómo opera ese marco normativo a la hora de trazar limitantes y horizontes? ¿La cultura organizacional, instrumentaliza o potencia las relaciones?

Nuestro objetivo es analizar el alcance de las diversas representaciones de la cultura organizacional al interior del Departamento de Comunicación y Prensa del Teatro Argentino.

Objetivos específicos

- Identificar los valores organizacionales predominantes en la organización.

- Categorizar el tipo cultural, según las definiciones de Blutman.
- Distinguir la existencia de subculturas como grupos con prácticas particulares, y su vínculo con la cultura organizacional (armonía o tensión).
- Comprender las características que asume la integración psicosocial en el departamento.
- Identificar si se trata de un grupo de personas, o si hacemos alusión a un equipo de trabajo, según el estudio de Katzenbach.

Marco Teórico

Abordaremos para este análisis los autores recorridos en la materia haciendo especial énfasis en Schlemenson, Blutman, y en las conceptualizaciones de Krieger y Fassio. Nociones en torno a la cultura como un universo de prácticas, símbolos, y narrativas que hacen a la organización, con su propio universo valorativo que destaca o rechaza en función de la misma. La cultura organizacional como noción histórica, construida, que atraviesa a los actores en cuestión, que trasciende la permanencia de ellos en la organización, y que es resignificada a través de prácticas que se actualizan, pero edificada sobre la coherencia de valores en función de un objetivo en común.

Las distintas dimensiones de análisis serán retomadas de Schlemenson, focalizándonos en las que creemos necesarias ponderar, sin embargo, a lo largo del trabajo haremos un recorrido por todas ellas. Retomaremos dos ejes en relación a la integración psicosocial (interpersonal): el eje vertical, que refiere al vínculo del actor con la autoridad próxima, y el eje horizontal que implica la relación entre pares. Analizar el vínculo entre cultura organizacional y la dimensión de integración psicosocial es en definitiva pensar en qué sentido se articulan las relaciones de fuerza, cómo se orientan en función del norte que constituye el objetivo de la organización, y qué potencialidades o limitaciones ello conlleva. Es crucial la apreciación de Henry Mintzberg en “Diseño de organizaciones eficientes” (1992) donde presenta siete tipos o configuraciones de organizaciones según su parte clave de la organización, su mecanismo de coordinación y el tipo de descentralización.

Para comprender de qué hablamos cuando hablamos de cultura organizacional tomamos la concepción de Frassa en “Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo” (2011). En este texto presentan los distintos debates que surgen de este término al intentar definirlo. La autora sostiene que la perspectiva cultural en los estudios organizacionales legitima el reconocimiento de que las actitudes y valores culturales son diferentes entre una sociedad y otra, lo que convoca la atención sobre las dimensiones intangibles, difícilmente aprehensibles de las organizaciones. Cree fundamental concebir a la

cultura como un orden negociado, que lo denomina como arena de disputa por la asignación de significados. Consideramos necesario ampliar y discutir las concepciones previamente desarrolladas, por lo cual tomaremos a Crozier (1990) quien establece la necesidad de no caer en un determinismo de la conducta humana que sitúa a los individuos en un papel pasivo en la interiorización de los valores recibidos.

Bajo esta perspectiva, acordamos que los sujetos al interior de una organización, presentan un papel activo tanto en la construcción como en la transformación de la propia cultura organizacional y en las relaciones que se constituyen a partir de la misma. También retomaremos a Krieger y Fassio (2016) para comprender con qué tipo de cultura nos enfrentaremos, los autores presentan cómo deben ser analizadas las organizaciones públicas y diferencian los distintos tipos de organización. Esto lo analizan a través del clima organizacional, los valores que se presentan, las presunciones básicas, las normas, la interacción, los símbolos, el medio ambiente y la cultura material, es decir los recursos tangibles. Por otro lado, tomaremos de Blutman (2003. p.9), sus consideraciones sobre la cultura organizacional como “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la organización, de un contexto sociocultural y de los factores contingentes”. Y su explicación en relación a los “valores laborales”, estos pueden ser básicos, como por ejemplo el salario o la estabilidad; sociales, de reconocimiento o de autorrealización, este último está más relacionado con el trabajo creativo.

Estrategia metodológica

En cuanto a la metodología, elegimos realizar métodos tanto cuantitativos como cualitativos, con el fin de poder alcanzar nuestros objetivos y aspiraciones. Optamos por desarrollar una metodología de diseño flexible, ya que nos permitió dar con un espacio emergente, para poder encontrar y enfocarnos hacia ciertas dimensiones específicas de nuestro tema a analizar. Además, buscamos la triangulación de diferentes tipos de recolecciones como fuentes de información. El apartado metodológico podría pensarse a partir de tres instancias: una primera visita de orden exploratorio; una segunda instancia virtual, donde realizamos preguntas orientadas hacia la identificación de valores y el tipo cultural de la organización; y una tercera instancia, comprendida como una segunda visita donde realizamos una entrevista presencial con dos diseñadores en pos de reponer conclusiones de la instancia virtual y poder indagar en torno a la dimensión de integración psicosocial.

Tanto Schlemenson (1990) como Fernandez (2000) fueron claves para establecer nuestro mapa de ruta acerca de cómo encaminarnos hacia la investigación. Al llevar a la práctica el trabajo tuvimos en cuenta a Schlemenson (1990) particularmente en la definición que nos

brinda de “analista organizacional” sostiene que es necesaria la neutralidad, la independencia, y a su vez, señala los valores con los que se debe contar. También nos fue de suma utilidad “La Observación y el Registro en el Ámbito Institucional” de Graciela Fernandez (2000). La autora nos brindó a lo largo de este texto las herramientas para poder llevar a la práctica las etapas metodológicas de observación, registro, reflexión e interpretación, a partir de nuestro rol de alumnos.

En ninguna de las instancias presenciales conocíamos de antemano con qué actores nos íbamos a encontrar, además de Directora . Por lo que, si bien logramos definir un horizonte de investigación a partir del punteo de ciertas preguntas generales, la idea principal era permanecer flexibles en pos de poder preguntar con precisión en torno a la persona que estábamos entrevistando, y a las incumbencias particulares de su rol en la oficina. En esta clave, resulta necesario aclarar que las comunicaciones con Directora iniciaron con anterioridad a la visita, por lo que tuvimos que ofrecer una presentación de forma parcial a través de mensajes narrando quiénes éramos y qué queríamos hacer en el departamento. Comprendiendo que el ingresar a partir de quien es la jefa y autoridad del departamento implicaba un desafío para nosotros en tanto, como menciona Schlemenson (1990), aspiramos a comprender a todas las partes y no pegarnos a una en particular. No obstante, fue positivo ya que implicaba que teníamos el aval de la máxima figura de autoridad en el departamento, pero corríamos el riesgo de minar nuestra confianza para con el resto de los empleados. Tal es así que buscábamos en todo momento construir canales de comunicación directa con el resto de los actores, para lograr tomar distancia de la figura de autoridad.

Aproximación a la organización

Realizamos, en primera instancia, una observación a la organización estudiada con la finalidad de que surja como una entrada de aproximación a la misma. Retomando a Fernandez (2000), previamente al establecer nuestro primer contacto, procuramos que nuestro comportamiento no sea intrusivo, sino más bien progresivo contemplando que dicho encuentro implica la gestión de expectativas y aminorar nuestro impacto en el escenario colectivo. La primera visita tenía como objetivo presentarnos, introducirnos y explicar nuestra participación en carácter de estudiantes universitarios provenientes de la Universidad Nacional de La Plata. A su vez, presentar ciertos atributos que nos hicieron elegir al Teatro Argentino como organización e indagar en torno a cómo funcionaba el departamento, cuántas personas eran, cómo se organizaba el proceso de trabajo. Las preguntas más generales permiten, tal como menciona Fernandez, identificar el escenario y las personas, romper el hielo y lograr el vínculo de colaboración. De tal manera que, nuestra óptica a la hora de

encarar la entrevista consistió en que el entrevistado pudiese hablar, sin interrupciones, en tanto la misma dinámica de la conversación comenzaría a hacer surgir cuestiones que serán de interés directo a la elaboración del trabajo. Optamos por no grabar la entrevista, ya que percibimos que podía acabar siendo invasivo y restringiendo expresiones más genuinas que son de suma utilidad. Determinamos que asistieran tres miembros del grupo a la primera visita en aras de no alterar en demasía el orden de la oficina, y poder generar un ambiente de confianza. Esto fue de suma utilidad puesto que finalmente pudimos hablar con dos personas: Directora y Entrevistadx1, quien se encargaba de las redes. Allí nos enteramos que la oficina continuaba en protocolo COVID y que producto de aquello, no se encontraban todos los empleados en el establecimiento. Algunos continuaban realizando su labor desde sus casas, y el resto no cumplía con la jornada normal, sino que habían reorganizado los horarios para que no coincidiera mucho personal. Este último factor implicó repensar la estrategia metodológica en pos de lograr los objetivos propuestos, y que el trabajo sea en efecto representativo.

La encuesta¹

En una segunda instancia, la propuesta que presentamos fue un formulario a modo de encuesta, con el objetivo de realizar un relevamiento general sobre los miembros de la organización. El mismo se realizó por dos cuestiones: por un lado, tuvo el carácter de herramienta práctica ya que, dadas las distintas condiciones laborales de los miembros de la organización, funcionó a modo de previsión en caso de no lograr entrevistar a todos los trabajadores. Producto de las complejidades que implican el protocolo COVID (poca gente trabajando presencialmente) y las dificultades que encontramos a la hora de coordinar una fecha para volver al Teatro, decidimos realizar un formulario que se respondía de forma virtual con el objetivo de continuar avanzando el trabajo y al momento de realizar una segunda visita, tener un panorama general.

En esta encuesta enfatizamos en su historia laboral y en la cultura organizacional. Las respuestas a este cuestionario fueron pensadas en forma de instrumento para una posterior entrevista individual en profundidad, la cual nos enfocamos en comprender la cultura y las relaciones interpersonales de la organización. En la encuesta buscábamos identificar aquellos valores predominantes en la organización, al igual que determinar bajo qué tipo cultural podría catalogarse el departamento. En el sentido metodológico nos decidimos por permitir las respuestas múltiples, ya que implica que pudieran seleccionarse varias opciones, dando en

¹ Link de acceso a la encuesta virtual:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSiN8B7kMkYwObYWUN-MnyU9E5Cw31pN_g3PA47ztRoSyd0Q/viewform

algún sentido mayor representatividad de quien responde, y brindándonos la posibilidad de interpretar esa respuesta en función de si había vinculación sobre los tipos culturales.

La encuesta se dividió en 3 respectivos bloques: introducción, valores laborales y tipo cultural. En el bloque introductorio aspiramos a saber qué función cumplen estos sujetos dentro de la organización, la historia laboral de los mismos, su incorporación, formación laboral y profesional.

En el segundo bloque, nuestro objetivo fue intentar comprender un marco de los valores que funcionan para con el Teatro Argentino y el departamento de prensa y comunicación. Para ello, hicimos preguntas en pos de medir expectativas y valores tales como “¿A dónde te ves en cinco años?” y “¿Cuáles son los aspectos favorables de trabajar en el departamento de prensa y difusión del Teatro Argentino? ¿Qué se podría mejorar?”. Si los actores pensaban en la organización por sobre la inmediatez, y qué consideraban eran fortalezas de la misma. El hecho de que ellos como individuos destacaran ciertas cuestiones por sobre otras darían cuenta de la cultura organizacional, y preguntas como “¿Qué se valora más en el Teatro Argentino?”, “¿Qué valoras más en un trabajo?” pretenderían observar si en efecto había una brecha entre los actores y la organización en términos de percepción de valores. Si bien el bloque dos y el bloque tres tienen profunda relación, el tercer bloque estaba llamado a determinar el tipo cultural. Para ello abordamos la elaboración de diversas preguntas tales como “Si tuvieras que describir al departamento de prensa y difusión del T.A, lo describirías como:” con respectivas opciones en torno a objetivos y al proceso de trabajo. La pregunta “Si ingresa un empleado nuevo el día de mañana, ¿qué recomendaciones le harías?” proponía nuevamente contemplar la cultura organizacional a través de una otredad y pensar en qué cuestiones eran imprescindibles para desenvolverse en la organización. También indagamos en torno a motivaciones y a las implicancias de la tarea, en tanto responsabilidades, y la influencia que tenían en el proceso de trabajo y su ordenamiento.

Las entrevistas en profundidad

Para las entrevistas, redactamos previamente un mapa de guía que se dividía en dos bloques. El primero, conformado por re-preguntas acerca de la encuesta, con lo que buscábamos saber qué entendían por ciertos valores y aspectos que habían señalado, como por ejemplo qué comprenden por estabilidad o por eficiencia. El segundo bloque, enfocado en introducirnos en la dimensión interpersonal, direccionado sobre las maneras, tipos y canales de comunicación utilizados. Para esta etapa de la metodología buscamos realizar entrevistas en profundidad, preferentemente individuales. No obstante, los encuentros terminaron siendo grupales. Si bien

este cambio no fue algo que hubiéramos previsto, estábamos abiertos a realizar ciertas modificaciones en la forma del proceso de la entrevista.

Desde el comienzo de la entrevista, el intercambio fue de manera fluida tanto así que fue Entrevistadx2 quien nos comenzó a contar sobre cómo organizaban el trabajo y aquellas cuestiones que encontrarán relevante mencionarnos

Incluso la misma contenía una dirección y una “cronología” que se vio alterada. No obstante, logramos responder a todas las preguntas, ya sea directa o indirectamente. Creemos que la buena comunicación y la sintonía en las respuestas a la mayoría de las preguntas que les hicimos, y a las problemáticas que ellos mismos nos denunciaban, se debe a que ambos trabajan en la misma área de departamento, comparten la misma tarea/rol en la organización. Por lo que tanto las problemáticas “macro”, como las particulares de la oficina, eran acordadas y asentidas grupalmente. El hecho central que da cuenta de esto es que nos presentaron las problemáticas que concentran como área específica de trabajo. Entendemos que la confianza entre ellos fue crucial para la entrevista (nos mencionaron que eran amigos), dado que apreciamos momentos en donde sus comentarios se tornaban personales (en sentido de experiencias, apreciaciones de problemáticas y opiniones) sin que se sientan inhibidos. Destacamos la posibilidad de haber dado cuenta de ello, tener las herramientas e ir con la cabeza abierta para sacarle el mayor provecho a las entrevistas. “El entrenamiento en el registro cambia cualitativamente a medida que transcurre el proceso” (Fernandez; 2000, p.237), similar a lo que nos sucedió a la hora de realizar el rol de entrevistadores, el registro también contó con un aspecto de progreso evolutivo. De cierta manera, nosotros contábamos previamente con la elección de un método de recolección, el cual al encontrarnos en la escena entendimos que nuestro modo debía ser otro

Análisis de la Organización

Desde la primera interacción con el objeto, nos dimos cuenta de la inseparable conexión entre las partes, donde entender a una ayuda a entender a las otras. Este carácter dinámico que le otorgamos a la organización se relaciona con el hecho de que para pensar al departamento de prensa y comunicación tomamos a la organización como un conjunto de procesos. Creemos que debemos concederle el carácter de encontrarse en una reconstrucción constante. El Departamento de Prensa y comunicación del teatro como una organización socio técnica profesional, que conjuga la interacción entre distintas disciplinas vinculadas a la comunicación como lo es el diseño en comunicación visual, comunicación social y la fotografía. La organización fue deliberadamente creada para hacer efectiva la comunicación con los agentes externos sobre los eventos que produce el teatro. Es decir, que el proyecto de

esta organización tiene el fin de producir y fomentar la comunicación, con el objetivo de llegar al público de manera efectiva.

Utilizamos el texto de Mintzberg (1992) para poder comprender qué clase de organización íbamos a analizar. Para ello, el autor postula que es necesario tener en cuenta el tamaño de la misma. El departamento cuenta con once miembros en su totalidad. Al determinarla como una organización pequeña, comprendemos que no puede entresverse una tendencia para el anonimato y el extrañamiento con los pares. Al contrario, las unidades organizacionales pequeñas suelen encontrar una mayor cohesión y sentimiento de pertenencia. Entendemos al departamento como una organización profesional, en el cual el núcleo operativo profesionalizado de la organización es el aspecto clave para el funcionamiento de la misma. Sostenemos que cada área profesionalizada específica contiene un proceso de trabajo que se coordina a través de la habilidad. Además de que cada área del departamento se encarga de realizar una tarea, a través de tecnologías y herramientas distintas, que sólo puede lograrse a través de la relación entre las partes. Ese núcleo operativo profesionalizado implica mayores libertades a la hora de ordenar el proceso de trabajo, y a su vez mayor autonomía en relación a la autoridad. Por último, identificamos que dentro de la organización opera un tipo de descentralización horizontal y vertical.

Cultura, subculturas y comunicación

La estrategia metodológica nos permitió construir interpretaciones incluso en oposición a nuestras expectativas y prejuicios personales. Una de esas conclusiones fue advertir la existencia de subculturas dentro de la organización. Producto del tamaño de la misma, dábamos por sentado que era difícil que dentro de sus dinámicas pudieran emerger identidades colectivas particulares. En efecto, la diferenciación nos permite pensar en subculturas que tienen un origen en común, y se asocian con la cultura organizacional mediante la negociación. En este caso, surge como resultado de la profesionalización y está asociada a la tarea. Nos dimos cuenta de este proceso cuando, en la segunda visita presencial, nos habían comentado que en última instancia había un espacio de discusión a nivel departamental sobre modificaciones en torno a las piezas, donde todos los miembros del departamento pueden opinar sobre cómo cambiarían dichas piezas en pos de que el trabajo sea mejor. Les preguntamos si les resultaba molesto que se discutiera sus producciones y ambos, al unísono, contestaron que sí. Argumentaban que su trabajo si bien tiene una cuota subjetiva, estética, hay fundamentos técnicos que tienen que ver con el diseño que no deben ser opinados, y que en efecto otros compañeros carecen de su formación como para conocer las cuestiones más técnicas del mismo. Presentando características típicas de las burocracias

profesionales que explica Mintzberg. Siendo que el departamento es pequeño en relación a su cantidad de integrantes, posibilita que las relaciones interpersonales se edifiquen sobre la cohesión, facilitando la confianza y por ende que existan escenarios de discusión y debate. La molestia que advertimos, está asociada a que, en el ejercicio de los roles institucionales, la interacción se ve teñida emocionalmente en tanto los individuos ven comprometida su personalidad. No perciben una crítica al diseño, o al producto, sino a ellos como individuos. Las discusiones acaban por mermar el bienestar y la actitud de quien debe, en contra de su opinión profesional, reconvertir su producción por la opinión de sus compañeros en tanto la resolución ante este tipo de problemáticas suele implicar una instancia de diálogo, para que posteriormente alguien ceda ante dicha demanda. Similar a lo que sucede cuando se enfrentan a un jefe o a una autoridad que sin fundamento técnico les solicita la modificación de la misma, pero con el agravante de que no es un jefe o autoridad sino los mismos compañeros. Dentro de los miembros de la misma área de trabajo, las discusiones no se encuadran de acuerdo al tecnicismo, sino que se manifiestan porque *“los tres tenemos distintos estilos y modos de trabajo”* (Entrevistas en profundidad, 2022). Comentarios similares fueron replicados en todos los entrevistados haciendo alusión a la tarea y su profesión. Cuando observamos la noción de interdisciplinariedad, casi la totalidad de los miembros del departamento la destacaron como una característica favorable del mismo. Esto proporcionó una clara diferenciación entre periodistas, diseñadores, fotógrafos, que implica que se dé un intercambio simbólico entre diferentes subculturas, para dar surgimiento a algo nuevo. Por una parte, hay cultura organizacional que une a las diversas profesiones, pero en efecto, hay subculturas con prácticas y universos simbólicos particularizados, que se congenian con esa identidad del Teatro. Asimismo, dicha interdisciplinariedad tiene características profundamente positivas. Nos narraban cómo en el proceso de trabajo, y su organización, deben estar en contacto con otras profesiones a lo largo de la realización de la tarea y que ese vínculo lo encontraban enriquecedor, puesto que podían incorporar categorías, conceptos y nociones de otras profesiones, fomentando (y fortaleciendo) el trabajo en equipo. Por ejemplo, en el vínculo entre diseñadores y periodistas son los diseñadores quienes incorporan información en torno al ballet, la ópera, y a la nomenclatura específica de dichas disciplinas. Mismo adquieren información en torno a la redacción y hacia cómo debe ordenarse una producción periodística. Al revés opera de la misma manera, en tanto los periodistas incorporan información en torno al diseño, como por ejemplo cómo debe aplicarse un manual de marca, que debe tenerse en consideración a la hora de realizar una pieza visual, cómo se combinan las paletas de colores y qué implica la selección de dichos colores. De revisar lo

anterior, y pensar en aquellas discusiones que nos permitieron vincular a la organización con el concepto de subcultura, podríamos decir que más allá de la carencia de marco teórico o de una capacitación profesional, en efecto incorporan conocimiento y nociones del “know how” de la realización de la tarea. Más allá de carecer del fundamento técnico de por qué debe ser o no de tal manera, saben en efecto cómo es o por lo menos cómo viene siendo. Este proceso, orgánico, implica que los mismos trabajadores en el desempeño de su trabajo acaban por adquirir información que en efecto revaloriza su propia fuerza de trabajo. Sin dudas, la óptica no es esa puesto que cuando nos explicaban cómo destacaban la interdisciplinariedad lo presentaban como un eje cohesionador, como algo que desrutinizaba el empleo, que brinda variedad ante la monotonía, que los enriquece en términos espirituales y profesionales.

También dimos cuenta de la profunda informalidad en el proceso de trabajo. Esa brecha entre lo formal y lo informal, entre lo que debería ser y lo que es, estaba asociada al encadenamiento productivo en el cual el departamento era su último eslabón. En casos donde esa información tan necesaria para la realización del trabajo no llegaba a tiempo, son los mismos empleados quienes deben “salir a buscarla” en pos de realizar su tarea. Esta noción cobra mayor sentido cuando revisamos los resultados del cuestionario virtual, y observamos que los valores más seleccionados son eficiencia y estabilidad. Cuando preguntamos qué implicaba ser eficiente, las respuestas estaban dirigidas a que, producto de las necesidades de la comunicación, el proceso de trabajo debía ser una “máquina aceiteada”, lo cual implicaba que la comunicación siempre llegue a tiempo. Es en este contexto que le damos otro significado a la informalidad, como un aspecto necesario para la realización del proceso de trabajo. A su vez, podemos advertir que en efecto cumplir con la tarea, y con los objetivos de la organización es algo central para los actores en cuestión.

Asimismo, pudimos concluir que es un grupo humano muy unido. Factores como el tamaño, la poca rotatividad de los empleados, la interdisciplinariedad y la identidad misma del Teatro hacen que tengan aprecio por el espacio y por sus compañeros. Una frase de uno de los entrevistados sintetiza esta noción en tanto nos mencionaba “si esto mejorara un poquito, me tienen acá 10 años más”, “el día que me vaya me llevo que trabaje con personas super capaces, profesionales, en equipo”. También pudimos percibir el vínculo particular entre los diseñadores. Esto está ligado hacia la ya mencionada subcultura, asociada a la formación profesional, pero también a factores de personalidad que hacen que los diseñadores, simplemente, se lleven bien y puedan construir un vínculo estrecho. Otro elemento que entendemos se asocia con la cohesión del grupo, es la libertad que tienen en la asignación de trabajo. Este punto nos pareció totalmente innovador, en tanto Entrevistadx2 y Entrevistadx3

mencionaban que, cuando deben realizar una pieza visual, los diseñadores tienen libertad para determinar quién realiza dicho trabajo. Entendemos que son los profesionales, el núcleo operativo, quien dicta la fórmula de los modos y la coordinación del trabajo, dada la falta de líneas medias y de tecnoestructura. Observamos además de una coordinación de la tarea por la normalización de las habilidades, una adaptación mutua que permite el intercambio informal. Esa libertad en la asignación del trabajo implicaba que construyeran criterios en la asignación de trabajo, y estos eran técnicos, pero sobre todo profundamente humanos. Categorías como tristeza, cansancio, pocas ganas, o estar ocupado con cuestiones de la vida personal son argumentos que presentaban como ejemplificativos. Esto sin dudas refuerza la cohesión del grupo en tanto hay un clima de confianza que permite descansar en los compañeros y tener conciencia de que dicha distribución es equitativa, y a su vez optimiza el proceso de trabajo. Como se mencionó en algún punto de la entrevista, Entrevistadx2 menciona que *“si esto mejorara un poquito, me tenés acá diez años”*. Nosotros preguntamos qué problemas hacían que su tránsito en la organización no le permitiera afirmar que quería estar diez años, sino que mencionaba que algo debía mejorar. Su respuesta fue que él advertía cierto problema a nivel estructural, que diagnosticaba como histórico (desde que se reconstruyó el Teatro) en torno a una excesiva democratización en el proceso de trabajo. Esto degeneró en que el entrevistado diagnosticara que *“la pirámide de la organización es muy chata”*. Entiende al núcleo de la problemática como la horizontalidad en la toma de decisiones, y nos propuso una solución acerca de la inserción de líneas medias que cumplan no solo con el rol de la toma de decisiones, sino también que cumplan el rol de mediador e interlocutor con la dirección del Teatro. Concretamente, postuló la idea de una estructura particular, la cual cada área del departamento se transforme en un departamento propio, que contenga un director, y que de esta manera los mismos interactúen más eficientemente. Incluso, su compañera argumenta que este proyecto idealmente intentaría resolver problemáticas múltiples. Esto se debe a que no sólo es una propuesta para mayor eficiencia en el proceso de trabajo, sino que también otorga la posibilidad de hacer carrera dentro del teatro. Esta aproximación al problema nos permitió observar que había una instancia reflexiva en torno a las condiciones y del lugar del trabajo. Eran los mismos miembros de la organización quienes, no sólo advertían una problemática, sino que postulaban una solución en función de las normativas del Teatro Argentino. Suele suceder que los problemas son fáciles de advertir, pero no así sus soluciones, y mucho menos que dichas soluciones tengan coherencia con la organización. Entendemos que lo postulado por Entrevistadx2 está asociado a que, en efecto conoce cómo funciona la organización, cuáles son sus capacidades a nivel institucional y cómo se compone a nivel

normativo. Este conocimiento emerge de transitar muchos años de su vida en la organización, pero además de adentrarse y querer entender cómo se desenvuelve. Es interesante pensar que esta instancia de reflexión sin dudas permite ver el grado de involucramiento de los actores, en tanto tienen intenciones de discutir y presentar demandas en torno a que la organización funcione de forma óptima. A su vez, la naturaleza del planteo puede vincularse estrechamente con uno de los valores más seleccionados en el cuestionario: la eficiencia. Las preocupaciones de Entrevistadx2 en torno a la eficiencia del proceso de trabajo son genuinas, debido a que se implica intelectualmente en pensar modos de agilizar la cadena de producción.

Esto que aclama Entrevistadx2, puede pensarse desde una óptica vertical (tal como postula) y puede pensarse en una clave horizontal, y vincularse con el problema de la excesiva opinión en torno a su trabajo que denunciaban los diseñadores. Esa excesiva democratización del proceso de trabajo, que implica que todas las producciones se discutan y revisen por todos los individuos de la organización, opera en detrimento de la eficiencia y la “*máquina aceiteada*”. Al preguntarles cómo era la comunicación entre ellos nos contestaron que dan cuenta de cierto trabajo en equipo a pesar de tener un trabajo individual. Pudimos vislumbrar que, como formas de coordinación, además de la normalización de las habilidades, se presenta comunicación tanto entre los mismos puestos de trabajo como interdisciplinariamente, de manera informal. La formalización del proceso de comunicación se da a través de las plataformas virtuales, como mails, grupos de WhatsApp o mensajes privados que implican que la información que transcurra lo haga de forma ordenada, en pos de facilitar la tarea. Krieger y Fassio (2016) definen como micro cultura a estas comunicaciones informales.

El equipo y los valores

La creatividad fue uno de los valores más seleccionados ante la pregunta “¿Qué se valora más en el Teatro Argentino?”. Entrevistadx3 nos comentaba que seleccionó dicho valor por la tarea, y por el tiempo que llevaba en la organización realizando la misma. Su trabajo implica creatividad en el diseño de piezas gráficas, no solo en el proceso del diseño sino también en no superponer producciones con las de producciones anteriores. Por ejemplo, a la hora de diseñar piezas en torno a “El lago de los cisnes” debía ser creativa ya que la obra se presenta todos los años. Como así también, Entrevistadx3 mencionó que la “motiva” en plena temporada caminar por un pasillo y ver a alguien con un tutú, o cruzarse en el ascensor a alguien cantando o calentando la voz, bajar al estacionamiento y ver violinistas practicando. Blutman (2003) señala los estímulos que conlleva trabajar en el Estado, y tipifica a la cultura organizacional en valores laborales, tipos culturales y presunciones básicas. Es en los valores laborales donde se presentan estos estímulos los cuales dependen mucho de la demanda, del

proyecto y del objetivo, pero también del lugar y el sentido de pertenencia de lo que representa el teatro. Se presentan valores de autorrealización, en relación al trabajo creativo, desafiante, y de aprendizaje constante. Pero también valores laborales de reconocimiento, debido a la carga de trabajar en un lugar que se vincula con el arte y formar parte de ello. Esto influye en qué valoran los trabajadores y trabajadoras y el tipo de comportamientos que se alientan y se castigan dentro de la organización. Estos estímulos también intervienen en el modelo de socialización y permanencia, el funcionamiento de la organización, y operan de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración. Otro de los valores culturales que más nos arrojó el cuestionario, fue el de “estabilidad”. Nuevamente, en la instancia presencial que siguió al cuestionario virtual indagamos sobre esta noción. Aludimos a investigar sobre qué implicaba, qué se suponía por estabilidad, puesto que habíamos observado que era un grupo relativamente estable, con pocos cambios, por lo que creíamos que podía haberse interpretado de esa manera. Incluso podría haberse leído en una clave del proceso de trabajo, entendiendo estabilidad como la invariabilidad de dicho proceso. Entrevistad³ nos contaba que este concepto lo pensaba en un sentido económico, que ante tan adversa coyuntura poder trabajar de lo que se graduó, percibir un salario, eran cuestiones realmente destacables. A su vez, nos comentaron que esta valoración en torno a la estabilidad surge producto del contexto desfavorable en términos económicos que implica revalorizar su puesto de trabajo, y la percepción de un salario. En otra instancia de su vida, posiblemente no hubiesen señalado dicho valor lo cual nos lleva a vincular dicha selección explícitamente con el contexto. En varias ocasiones se nos ha mencionado cómo trabajar en el teatro no es igual a trabajar en una oficina municipal, sino que tiene otro status, a pesar de que ambas son organizaciones que dependen del Estado. Según nos decían, estas nociones no operan solo para ellos como empleados, sino también para la sociedad, que pondera de forma negativa el trabajo estatal, pero destaca el trabajo en el Teatro Argentino. *“El teatro tiene otro porte que una municipalidad”*. Particularmente en el departamento de prensa y comunicación del Teatro Argentino, se denota un sentimiento de privilegio en relación a la estabilidad, pero también al nivel y al trabajo que realizan. Incluso, durante la entrevista volvieron a recitar que *“somos profesionales, que tienen un trabajo de lo que estudiamos, y lo cumplimos”*. Hay un sentimiento de pertenencia vinculado a la estabilidad, pero sobre todo al privilegio que ello le otorga *“es un establecimiento que no cualquiera estaría”*. Incluso postularon diferencias con otros roles dentro de la organización, en tanto explicaban, ellos como profesionales tienen otra capacidad de gestión, a diferencia de *“por ejemplo el boleterero del teatro, que no es por desmerecerlo, pero no tiene la misma capacidad de decisión, de accionar y de posibilidades”*.

La cohesión con los pares y con el teatro tiene un valor clave en la manera en la que la organización se ordena. *“Estamos haciendo cosas que nos importan y le damos el valor que merece”*. Resaltamos una fuerte impronta identitaria, arraigada a una cultura organizacional donde el cumplir con el deber, la eficiencia, la voluntariedad, el compromiso y la creatividad son esenciales para el desarrollo organizacional. Hemos podido distinguir discursos similares dentro de todas nuestras aproximaciones en relación a la cultura: *“Nosotros lo que más queremos es estar tapados de trabajo”*, *“el trabajo muchas veces se hace fuera del horario laboral, y si no quieres trabajar fuera de horario, dedícate a otra cosa”*, *“disfrutamos del trabajo que tenemos, valoramos lo que hacemos”*. Retomando a Mintzberg (1992), identificamos que, incluso ante un contexto o situaciones altamente cambiantes y dinámicas, donde se transforma el ambiente laboral en un espacio desgastante, los miembros de la organización se vuelven más flexibles, orgánicos (haciendo uso de la adaptación mutua). Concentran no solo una gran capacidad de adaptación, sino que remarcan como esencial el cumplimiento de la tarea como inherente a lo que implica su trabajo y a la organización en sí misma. Hay un alto sentimiento de eficiencia y cumplimiento con la entrega de la tarea. Nos resultó interesante cómo, al nombrar el cumplimiento de la tarea y del objetivo de la organización como “incorruptible” pareciera que se internaliza como un objetivo propio. Algo similar sucede con el interés genuino para que el Teatro Argentino y el departamento prosperen y alcancen nuevamente la plena actividad, aunque ello implique una mayor carga de trabajo. Puesto de otro modo, ya no se trata exclusivamente de cumplir con un mandato laboral, sino de dotar de sentido ese mandato, en clave de construcción identitaria. De esta manera, se valora la eficiencia, el trabajo compartido en equipo, la interdisciplina, el voluntarismo, el “hacer por demás”, todas estas concepciones valorativas se incorporan al sentido que le otorga la organización estatal. Destacamos algo que mencionó la entrevistada Entrevistadx3; siguiendo la charla de las problemáticas del teatro y los conflictos de la misma nos remarcó “no me voy a acostumbrar a que las cosas no salgan bien o que sean ineficaces”. Podríamos exponer que además de los mecanismos de coordinación de la normalización de las habilidades y la adaptación mutua, opera también la normalización de las reglas. A esta estandarización se le atribuye un aspecto aglutinante que mantiene unida a la organización. Tomando en cuenta que casi la totalidad de la organización optó por elegir la definición de *“Una organización centrada en objetivos de corto y mediano plazo donde lo central es cumplir con los objetivos”*; además de los dichos y lo que pudimos interpretar de las aproximaciones y entrevistas, es así como logramos comprender al departamento de prensa y comunicación como una organización exigente, pero que sin embargo podríamos decir en

base al desarrollo del trabajo no descuida las relaciones interpersonales. Tanto Krieger y Fassio (2016), como Blutman (2003), dan cuenta de que los tipos culturales modernos son aquellos que contienen una alta inclinación a los resultados, pero baja orientación a los empleados. En el caso del tipo cultural exigente, entendemos que la fijación de objetivos y su respectivo cumplimiento encuadra un peso decisivo y de “exigencia” dentro de la organización. “Se caracteriza por hacer hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento” (Blutman; 2003, p.11).

A modo de conclusión, dimos cuenta que la palabra “equipo” sobresalía a lo largo de todo el proceso de recolección de la información. Semejante a la idea de “equipo de trabajo” que postula Katzenbach, la cual nos ayuda a pensar esto como el carácter integrador por el que se entienden gran parte de las características, valores, estímulos y modos del departamento de prensa y cultura. Dentro de los equipos, se destacan los canales de discusión abiertos y constantes. Las responsabilidades que se atribuyen, tanto a nivel individual como grupal implican exigencias y el compromiso de un equipo que consolide roles de liderazgo compartidos. Pudimos advertir que, por ejemplo, Entrevistadx2 era una pieza clave dentro del departamento, sobre todo en relación al área de diseño en tanto era él quien oficiaba de representación de sus compañeros en grupos de WhatsApp y demás. En algún sentido, ese contexto dinámico y exigente característico del área de comunicación solo puede sostenerse a partir de un equipo estable y consolidado. Nociones en torno a competencia positiva y cooperación de trabajo son claves para pensar cómo se constituye un equipo de trabajo. Una vez más, la interdisciplinariedad oficia como un vector que cohesiona al equipo en tanto permite construir instancias de crítica constructiva, diálogo, permitiendo que todos los actores del departamento se sientan involucrados en la elaboración del proceso productivo, que conjugado con un alto grado de sentido de pertenencia producto de una identidad arraigada, acaba por involucrar emocionalmente a los trabajadores en su oficio. La lógica emocional posibilita el desempeño eficiente.

Propuestas de intervención

Para nosotros fue todo un desafío pensar en propuestas de intervención ya que implicaba que estas, orientadas a la resolución de problemáticas, contemplaran la cultura organizacional del departamento, en pos de que dichas propuestas no estuvieran destinadas al fracaso. Es por esto que cabe destacar que es factible que sean los mismos actores de la organización quienes producto de su tránsito por la misma, han adquirido un conocimiento particular en torno a su funcionamiento y características. Es factible que aquella solución que presentaba

Entrevistad^{x2} sea hipotéticamente exitosa, pero la premisa de la propuesta de intervención del trabajo era no hacer uso de recursos económicos que en efecto carecen en el Estado, y la conformación de una estructura nueva que coordine el área de diseño implica dichos recursos. También contemplamos que las propuestas de intervención, al modificar el curso ordinario de la organización, implican riesgos que han sido descritos en pos de pensar en qué atributos positivos y negativos conllevaba cada propuesta.

Como se describió en el apartado anterior, valores como la eficiencia, la estabilidad y la creatividad componen la esfera valorativa de la cultura organizacional. Producto de las entrevistas, pudimos percibir que la interdisciplinariedad era otra cuestión profundamente valorada, y que en efecto tenía un carácter positivo sobre el grupo humano que opera en sintonía con los valores expuestos. No obstante, dicha interdisciplinariedad conjugada con la excesiva democratización del proceso de trabajo implicaba que el cumplimiento de la tarea se viese comprometido y genere malestar en los actores (cultura organizacional), quienes no solo se veían involucrados por la ineficiencia, sino porque los vulneraba la discusión en torno a su producción (subcultura). Ante este escenario, nosotros planteamos tres propuestas de intervención que tienen como objetivo solventar esta problemática, sin perder los atributos positivos que la interdisciplinariedad implica. En este sentido, pensamos propuestas en una clave vertical y horizontal, lo cual nos da un abanico de posibilidades y escenarios a contemplar.

La primera propuesta implicaría que Directora sea quien en efecto centralice la toma de decisiones en ese momento del proceso productivo. Es decir, cuando se llega a aquella instancia de discusión sea Directora quien determine si la pieza es adecuada o no. De esta forma, en detrimento de un proceso democrático, se ganaría tiempo y eficiencia. Además, aquellos actores que se encuentren involucrados en la discusión podrían verticalizar el reclamo, y no tener aquel escenario tedioso de ceder frente al planteamiento de un par. Entendemos que a largo plazo puede degenerar en conflictos mayores particularmente si pensamos en la importancia de los vínculos interpersonales a la hora de reflexionar en la categoría de “equipo”. Aquí nociones en torno al liderazgo son centrales, en tanto se puede correr el riesgo de autoritarismo o cierto sesgo arbitrario que entendemos producto del largo vínculo de los actores con Directora no debería emerger. A su vez, producto de la formación de los profesionales existe la posibilidad de que haya un cuestionamiento del criterio de Directora producto de su formación (o la falta de la misma) en ciertas áreas, a la hora de determinar qué piezas merecen modificación. La suscripción a la normativa vigente, y el respeto hacia el orden jerárquico producto del largo recorrido de los actores en la

organización, serían atributos claves a la hora de pensar en esta propuesta. En esta instancia, el rol de Directora cobra mayor protagonismo en aquellas esferas que son de su control directo ya que entendemos que su capacidad de incidir se suscribe al departamento de prensa y comunicación, y no hacia arriba.

Una segunda propuesta, sería sostener las discusiones colectivas, pero que en última instancia sean los especialistas del área quienes tengan la última palabra. En aquellos momentos de negociación en torno a las producciones, el área comprendida sea la que “desempate” la ecuación. Por ejemplo, en el caso de los diseñadores, en tales escenarios donde la mitad del departamento coincide con que tal pieza sea presentada, y la otra mitad considera que debe estar sujeto a modificaciones, ya no implicaría que algún actor cediera, sino que serán ellos y su fundamento técnico quienes determinen finalmente cómo se prosigue. De este modo se conserva el desenvolvimiento de la subcultura, otorgando al carácter profesional del oficio un peso central, contemplando la eficiencia y el cumplimiento de la tarea como cuestiones centrales. El riesgo es que haya una merma en Directora como figura de autoridad, y que haya mayor independencia de las bases profesionalizadas. No obstante, como se desarrolló en el presente, consideramos que dicha independencia de las bases profesionalizadas ya sucede y la libertad que tienen en la asignación de cargas de trabajo da cuenta de ello.

Una tercera propuesta sería formalizar el proceso democrático. Que no sea algo que surge frecuentemente de forma espontánea, sino que todos los miembros del departamento voten si la pieza debe someterse a modificaciones o no. Que cada voto valga uno, sea anónimo y que todas las piezas se sometan a discusión. De este modo, formalizaremos un proceso que ya sucede, clarificando normativas y transparentando sobre la toma de decisiones, lo cual permitiría que la resolución final no recaiga en que ciertos actores cedan o no. En este sentido, si bien se continúan comprometiendo egos no lo hace de la misma manera. No es lo mismo ceder ante compañeros de trabajo, que ceder ante una estructura que pretende democratizar la toma de decisiones. Intuimos que originalmente, el proceso sería poco eficiente y que en efecto hasta que se vaya consolidando, operaría en detrimento de la velocidad que implica el proceso de trabajo. Este es el riesgo central de esta propuesta, pero consideramos que a la larga permitiría horizontalizar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia a medida que el proceso se va asentando, cuidar aquellos atributos característicos de la cultura organizacional del departamento, y ponderar el peso específico de todos los actores del departamento. De esta forma, todos los actores se sentirían involucrados en la toma de decisiones y de forma equitativa.

Conclusiones finales

El trabajo tiene múltiples aristas que, consideramos, permitirían seguir indagando (o complejizando) en torno a la cultura organizacional. Por ejemplo, pensar cómo se constituye la subcultura de otras secciones del departamento, como los periodistas o fotógrafos y cómo se asocia con la cultura organizacional. También, continuar pensando en qué particularidades hacen que el Teatro Argentino logre amalgamar los intereses de la organización con los intereses de los trabajadores. Incluso, podríamos contemplar si esta noción opera de la misma forma en toda la organización, o si forma parte de una característica de los trabajadores de la cultura, cuya tradición de resistencia se territorializa de esta manera. Nuevamente puede pensarse qué implica ser “trabajador de la cultura”, y si esta definición permite incluir a todos los trabajadores del teatro.

Bibliografía

Blutman, G., & Méndez Parnes, S. (2003). Reformas Administrativas del Estado y Cultura organizativa. In *2º Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración, noviembre, Bs. As.*

Cathalifaud, Marcelo (2003), Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional, en Revista IZTAPALAPA 55, AÑO 24, pp 101-117.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva. Alianza, México (introducción. Cap 1 y 2).

Frassa, Juliana (2011), Título: “Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo”, en Revista Dirección y Organización, N° 44, Junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid.

Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K. (2000). “La disciplina de los equipos”, en “El trabajo en equipo”.

Krieger, Mario José y Fassio, Adriana (2016). “El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas”. En Krieger (Coord). Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

López Rey, José Antonio (2007). “La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional”. En Revista Española del Tercer Sector, N° 6, mayo agosto.

Mintzberg, Henry (1992). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.

Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional”. Buenos Aires: Paidós (Introducción; cap. 4 y 6).

Scott, Richard (2005). “Organizaciones: características duraderas y cambiantes”

Anexo . Matriz de datos

Concepto	Dimensión	Indicador	Pregunta
Cultura organizacional	Identidad	Expectativa	¿Qué expectativas tenías cuando ingresaste a trabajar en el T.A? ¿Qué expectativas tenés ahora? ¿A dónde te ves en cinco años?
	Valores	Estabilidad	¿Qué se valora más en el Teatro Argentino? ¿Qué valoras más en un trabajo? Según tu opinión, ¿Qué valoran tus compañeros? Si ingresa el día de mañana un empleado nuevo, ¿Qué recomendaciones le darías? ¿Consideras que en otra empresa u organización se valoran otras cuestiones? ¿Por qué? ¿Cuáles son los aspectos favorables de trabajar en el departamento de prensa y difusión del Teatro Argentino? ¿Qué se podría mejorar?
		Eficiencia	
Creatividad			
Autonomía			
	Buen clima		
Tipo cultural		Exigente	Tu tarea...
		Paternalista	Sentís que tu tarea...
		Anómica	Si tuvieras que describir al departamento de prensa y difusión del T.A, lo describirías como:
		Apática	
Relaciones interpersonales	Comunicación	Conflicto	Suponiendo que hay un conflicto entre dos compañeros de trabajo, ¿Cómo se resuelve?