

## Las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes escénicas

### Resumen

Este trabajo presenta los principales elementos de la formulación del proyecto de investigación “Paradojas estratégicas: una aproximación al caso de las organizaciones de artes escénicas” que espera contribuir al campo académico de la estrategia, en particular, a los estudios sobre tensiones y paradojas estratégicas. Se plantea como pregunta central la siguiente: ¿Cómo a través de las prácticas se expresan las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes escénicas? Para responder esta pregunta, se revisa la literatura a partir de las siguientes categorías centrales: Industrias culturales y creativas, organizaciones de artes escénicas, estrategia de negocio, tensiones y paradojas estratégicas. Dado el carácter de la pregunta, se propone un estudio cualitativo. Como técnicas de recolección de datos se plantea la entrevista semiestructurada, la revisión documental y observación no participante. Con esta investigación se espera profundizar en el conocimiento administrativo sobre las paradojas estratégicas que enfrentan las organizaciones de artes escénicas y aportar tanto al campo de la gestión cultural como de la estrategia.

**Palabras clave:** *Artes Escénicas, Arts Management, Estrategia como práctica, Industrias Culturales Creativas, Paradojas estratégicas.*

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contexto y justificación

Las organizaciones empresariales, cualquiera que sea su tipo, se enfrentan a diversas tensiones también llamadas paradojas. Los académicos del campo de las paradojas organizacionales (Smith, Jarzabkowski, Lewis, & Langley, 2017) han generado una serie de elementos reflexivos alrededor del estudio de estas. En este contexto, el conflicto en el ser humano y en las empresas han sido fuente de interés investigativo. La oposición de valores, las diferencias en los propósitos organizacionales, la flexibilidad versus la eficiencia, y el bajo costo frente a la diferenciación son algunos ejemplos de paradojas frecuentes en el ámbito empresarial. Desde el campo de la estrategia, (Birkinshaw, Bouquet & Lee, 2016) han definido estas tensiones como dualidades estratégicas.

Las organizaciones de artes escénicas no escapan a esta realidad y también manifiestan contradicciones que se materializan en la tensión existente entre los valores culturales y los valores económicos. Chiapello (1998) afirma que la necesidad de conciliar arte y gestión, así como los valores opuestos que caracterizan a las organizaciones artísticas (los intereses económicos para su sostenibilidad y su propósito principal de crear arte), da lugar a numerosos conflictos dentro de ellas. En esta misma línea Yúdice, (2002) advierte que los derechos de autor están en manos de productores y distribuidores de grandes conglomerados que obtuvieron la propiedad intelectual, mientras que los creadores se han convertido en una suerte de proveedores de contenido configurando una nueva división internacional del trabajo cultural bajo un modelo de maquila.

Estos dos campos, el de las artes y el de la estrategia, tendrán un punto de encuentro de debate, construcción y teorización a partir del enfoque de las paradojas estratégicas y el *arts management*. Es en este punto donde se evidencia la posibilidad de contribución dado que el mayor número de estudios sobre paradojas estratégicas se ha realizado en organizaciones diferentes a las artísticas; los estudios de caso sobre estrategia en las organizaciones artísticas se ha enfocado en temas como sobre la formación en gestión cultural y la toma de decisiones; y se ha evidenciado la posibilidad de abordar esta intersección de temas a través del reconocimiento de prácticas gerenciales.

Smith y Lewis, autoras referentes en el campo que estudia las paradojas afirman que, “las paradojas son elementos contradictorios pero interrelacionados (dualidades) que existen simultáneamente y persisten en el tiempo; tales elementos parecen lógicos cuando se consideran de forma aislada, pero irracionales, inconsistentes y absurdos cuando se yuxtaponen” (2011, p.386). Para dilucidar este concepto, las autoras realizaron una revisión exhaustiva de la literatura e identificaron elementos claves de la paradoja; lo cual les permitió describir similitudes y diferencias entre las tensiones paradójicas y las etiquetadas como dilemas o dialécticas. El aporte realizado por estas autoras, que se ilustra en la figura 1, ha sido aclarador. Además, su artículo se ha convertido en referente para el estudio del tema, siendo uno de los más citados.

Figura 1: Definición de Paradojas

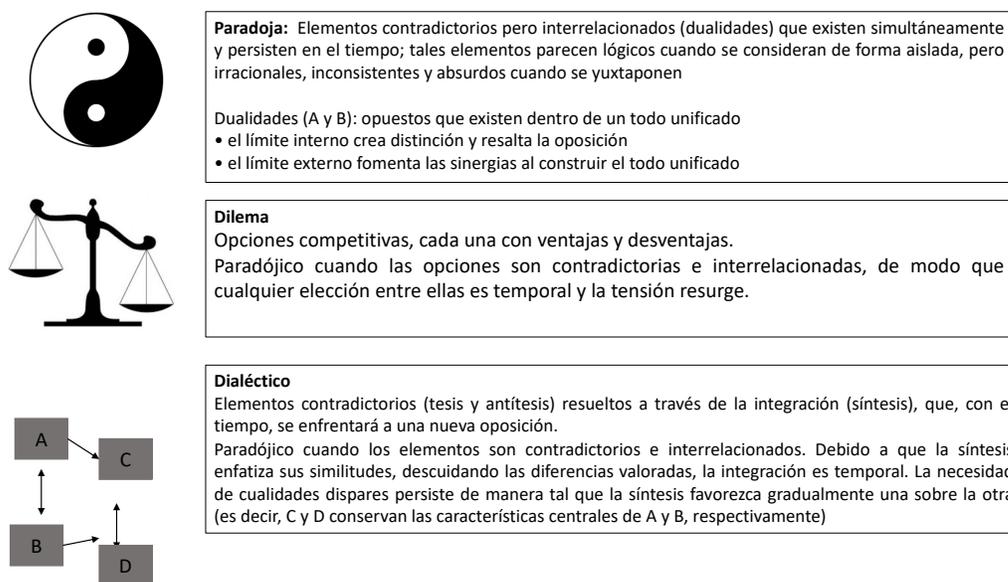


Figura 1. Definición paradojas tomada y adaptada de Smith y Lewis (2011, p. 387)

En las organizaciones de artes escénicas es común encontrar otro tipo de paradojas diferentes a las planteadas en la literatura sobre paradojas estratégicas como por ejemplo la existente entre el director artístico y el director administrativo o los procesos de autosostenibilidad versus los ingresos provenientes de los gobiernos. En complemento a lo anterior Benjumea (2019) agrega que, por ejemplo hay algunos colectivos a los que la mercantilización les

parece una herejía, y otros por el contrario han realizado alianzas estratégicas que les han permitido dinamizar escenarios acompañados por la institucionalidad, develando una paradoja anclada en una permanente discusión entre el arte como expresión de la cultura y el arte como recurso.

## **1.2.Objetivos del Proyecto**

Con el fin de acercarse a una comprensión del tema en mención se plantea la pregunta central de investigación: ¿Cómo a través de las prácticas se expresan las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes escénicas?

Para lograr lo anterior, esta investigación busca comprender cómo a través de las prácticas se expresan las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes escénicas. Para ello, se describirán las paradojas estratégicas más relevantes que se presentan en las organizaciones de artes escénicas. Posteriormente, se identificarán los practicantes de la estrategia, así como las prácticas y praxis de organizaciones de artes escénicas. Finalmente, se explicarán las prácticas de las organizaciones de artes escénicas para responder a las paradojas estratégicas.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

*Antecedentes conceptuales: Las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes ecénicas una aproximación al estado del arte de la cuestión*

Para dar cuenta del estado del arte de la cuestión se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura entre los años 1985 y 2020 en la base de datos Web of Science (WOS). El propósito de búsqueda fue identificar la manera como se manifiestan las paradojas estratégicas en las organizaciones de artes escénicas. Para lograr lo anterior, se eligieron artículos en inglés y se introdujeron como términos clave los siguientes: Strategic Paradox OR strategic dualities OR strategic tensions **AND** cultural industry OR culture management OR cultural creative industry OR economics of culture OR entertainment OR performing arts OR creative

economy OR creative industries OR cultural goods OR cultural productions OR cultural services OR cultural administration OR cultural associations OR cultural institutions OR theatre management OR arts management OR creative organization.

El resultado fueron 73 artículos que se afinaron eliminando todas aquellas revistas que no pertenecieran al campo de la administración y/o la gestión cultural. Posteriormente, con el segundo revisor (tutor) se hizo la selección de los artículos con la herramienta Covidence y se aplicó como criterio de exclusión “cross cultural” dado que este tipo de estudios se refieren específicamente a investigaciones sobre internacionalización de las empresas. Posteriormente, revisaron los resúmenes de manera conjunta y se seleccionaron 33 artículos. Finalmente, esta selección se complementó con artículos seminales, metodológicos y con aquellos que se habían identificado en un ejercicio previo de scoping review y que aportan conceptos centrales o cercanos al tema de interés.

Los resultados más relevantes de la búsqueda evidencian que los temas de estudio más frecuentes en el campo de la gestión cultural (Arts Management) son: la sostenibilidad financiera de las organizaciones artísticas, la relación con patrocinadores y partes interesadas, los retos de la gestión de la creatividad, y la manera en que se debe enfrentar el entorno.

En relación a las paradojas, se identificó que este constructo teórico ha sido abordado por Smith & Lewis (2011) y Van Fenema & Loebbecke (2014). Otras investigaciones se centran en la formación de la gestión cultural (Tchouikina, 2010; Rhine, 2007; Ebewo, P. & Mzo, S. 2009; Cuyler, A. & Hodges, A. 2015), la ambidiestreza y las dualidades como un enfoque de la paradoja (Radomska, J. & Wołczek, P. 2018; Figelj, R.R. & Biloslavo, R. 2015). Por último, entre los artículos interesados en la investigación en Gestión Cultural se destacan los trabajos de Perez, C. & Cuadrado, M. (2011) y Tomka, G. (2019).

En cuanto al *enfoque metodológico*, se identificó que en campo del Arts Management el más utilizado es el cualitativo, y el tipo de estudio más recurrente es el estudio de caso, tal como se evidencia en los artículos de Marontante, (2010); Rhine, (2015); Slavich, Cappetta & Salvemini, (2014); Johansson & Jyrämä, (2016); Gandia, (2013); Daigle, P, Rouleau, L. (2010); Foord, (2008); y Abfalter & Piber, (2016). Con relación a los *sujetos participantes* se puede concluir que, los directivos y las partes interesadas son el foco de estas

investigaciones (Gandia, 2013; Lange, 2008; Cray & Inglis 2011; Palma, Rodríguez, Martín, & Cascajo, 2017).

En relación a los tipos de estudios, hay un claro énfasis en los de *tipo exploratorio*. En estos trabajos se encuentran relacionados con la toma de decisiones estratégicas Cray & Inglis (2011) y los acuerdos entre el arte y la administración, Daigle & Rouleau, (2010). Por su parte, *los estudios empíricos* se concentran en temáticas tradicionales como la ventaja competitiva de Palma, Rodríguez, Martín & Cascajo, (2017); el liderazgo de Luonila & Johansson, (2016) y la igualdad de productos de Schulz, (2015). Por último, el ejercicio de metátesis ofrece un marco teórico-conceptual sobre la estrategia en las pequeñas empresas a partir de las principales dimensiones como misión, visión, recursos y partes relacionadas (Schmidt, Dusan, Bohnenberger & Pinheiro, 2018).

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección* de información y análisis, se destaca que aunque en muchos de los casos no existe una referencia explícita a los mismos, se puede inferir el uso de entrevistas e información documental, Daigle & Rouleau, (2010); Poisson-de Haro, Montpetit, (2012).

### **3. MARCO TEÓRICO**

Teniendo en cuenta los objetivos que se proponen en esta investigación, el desarrollo del marco teórico gira alrededor de dos asuntos importantes. El primero de ellos, centra su atención en las artes, en particular del *Arts Management* y su conexión con el sector de las Industrias Culturales y Creativas -ICC-. En segundo lugar, la estrategia como campo de estudio y su relación con las paradojas y tensiones estratégicas en las organizaciones.

#### **3.1 El Arts Management, la intersección entre el arte y la administración**

Las organizaciones artísticas enfrentan importantes retos para mantenerse y ser sostenibles en el largo plazo, en este sentido la administración ha contribuido a que estas mismas puedan lograr su propósito superior. La intersección entre las artes y la gestión, denominada *arts management* o gestión cultural ha provisto de herramientas a las organizaciones artísticas y

culturales para que tengan una plataforma administrativa que apoye su funcionamiento y contribuya a su desarrollo y permanencia en el largo plazo.

La definición del concepto, arts management tiene variadas acepciones, la Enciclopedia de políticas públicas y administración en su párrafo introductorio señala que “La aplicación de las cinco funciones de gestión tradicionales - planificación, organización, dotación de personal, supervisión y control- para facilitar la producción de las artes escénicas o visuales y la presentación del trabajo de los artistas al público” Shafritz, 1998, pág. 128).

El acercamiento al campo del *arts management* es relevante toda vez que, a pesar de su aparente similitud con otros tipos de organizaciones, las organizaciones artísticas tienen una serie de características que las diferencian cuando se trata de administración. En la medida en que sus miembros están involucrados en la producción y difusión de creaciones artísticas, las organizaciones artísticas están dedicadas a las artes (Colbert & Cuadrado, 2007)

### **3.2.Las Industrias Culturales y Creativas, un sector en expansión**

La relevancia del tema de las denominada Industrias Culturales y Creativas -ICC- no gira solo en torno a la singularidad de las organizaciones artísticas y culturales. El crecimiento del sector que las agrupa, ocupa un lugar preponderante en el ámbito económico toda vez que hacen un gran aporte al Producto Interno Bruto mundial, “el tamaño del mercado global de bienes creativos se ha expandido sustancialmente más que duplicando en tamaño de \$ 208 mil millones en 2002 a \$ 509 mil millones en 2015” (UNCTAD, 2018)

Con la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de la UNESCO en 1982 se abrió el paso para una nueva perspectiva en donde se intentará armonizar lo económico con lo cultural. A partir de la década de los ochentas, el término Industrias Culturales comenzó a utilizarse con una calificación positiva que ya no implicaba las connotaciones peyorativas con las que Adorno y Horkheimer habían instituido el término. Para la UNESCO (2010) el concepto referirá a la creación, producción y comercialización de contenidos que abarcan campos disímiles como la radio, la industria editorial, el cine, el arte, la música, la moda, el diseño, entre otros.

En los años noventa se comienza a evidenciar una transición entre el concepto de Industrias Culturales que se va movilizandohacia las Industrias Creativas, dicho concepto se acuña en Australia, y luego es retomado en Gran Bretaña por el gobierno de Tony Blair que reconoce un aporte significativo de este sector a la economía. Las Industrias Creativas “tiene su origen en la actividad individual, la destreza y el talento y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (UNESCO, 2010, pág. 17)

### **3.3 Las organizaciones de artes escénicas, una aproximación al concepto**

Las denominadas Industrias Creativas y Culturales ICC fueron definidas por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD , 2008) como “aquellos sectores de actividad organizada que tiene como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (p.30). Según la misma organización, entre sus principales características se encuentran: la existencia de una intersección entre la economía, el derecho y la cultura; la creatividad como un componente de la producción; el contenido puede ser de carácter artístico, cultural o patrimonial; posee una doble naturaleza, desde el punto de vista económico se genera empleo y riqueza y desde el punto de vista cultural hay generación de valores, sentidos e identidades.

De manera particular, dentro de las Industrias Culturales y Creativas, en esta investigación el interés está en las las artes escénicas, entendidas como prácticas, experiencias y pensamientos mediados por la percepción, la emoción, el sentimiento, la imaginación y la razón (Mincultura, 2010). Tradicionalmente en este sector se encuentran el teatro, la danza, la música, el cine y en general toda aquella forma de expresión capaz de inscribirse en la escena.

Las organizaciones de artes escénicas, como cualquier tipo de organización cultural están provistas de singularidades que las hacen acercarse, en muchos de los casos, a las lógicas administrativas de manera distinta. En este sentido, se torna necesario aproximarse a una definición del concepto de organización de artes escénicas, punto en el que se encuentran en una intersección el arte y la administración.

Para lo anterior, se propone tomar el término organización, propuesto por Hall (1996) cuando expresa que, una organización es

una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (p.33)

La organización es por tanto un concepto amplio que se construye, que no tiene fronteras marcadas e inflexibles, sino que por el contrario atiende a la relatividad, la interacción y los sistemas de comunicación. La organización es una colectividad que tiene conexiones con el entorno, haciéndola interdependiente y relacionada, de esta manera el contexto tiene una incidencia en ellas y ellas a su vez inciden sobre el entorno siendo capaces de generar transformaciones profundas.

Como se ha mencionado, el concepto de organización es inacabado y carece de precisión en exceso, caso similar ocurre con la definición de artes escénicas, que obedecen a un carácter abstracto de las manifestaciones culturales. Siguiendo a Cuenca, Lezcano & Landabidea (2010), las artes escénicas pueden ser interpretadas como una manifestación de la actividad humana que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros, son consideradas una expresión representada sobre una escena.

La literatura hace un intento por definir el término de organizaciones artísticas; en palabras de Herrera, Ramirez y May (2012) son aquellas instituciones en la que autores poseen talento para efectuar obras o producciones artísticas a partir de las cuales el creador muestra su personalidad, métodos, estéticas, intereses, ideales y posturas. En esta línea, las organizaciones de artes escénicas tendrían cabida dentro de la anterior definición, pero además, se deberá tomar en consideración sus particularidades, es decir que, las producciones artísticas en mención que requieran de un espacio escénico.

### **3.4 El campo de la Estrategia**

En el campo de la administración, el estudio y la práctica de la estrategia tiene un lugar preponderante, debido a que ésta última se ha preocupado por entender y explicar las responsabilidades de los gerentes a partir de la coordinación de acciones orientadas a alcanzar un propósito que, normalmente está relacionado con los objetivos financieros y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. La tradición del campo se origina en las escuelas de negocios de Harvard y Wharton en la década de los 60 del siglo anterior y se concentró en estudiar el proceso y la planeación estratégica.

Un primer acercamiento a la estrategia permite diferenciar entre el nivel corporativo y de negocio, siguiendo a Eisenhardt y Pienzuka (2011) la estrategia corporativa se enfoca en las elecciones estratégicas que enfrentan “las empresas multinegocio con respecto a la creación de ventaja competitiva y el incremento del desempeño corporativo” (p.506). Por su lado, la estrategia de negocio hace referencia a las múltiples posibilidades de elecciones que tiene un negocio y la manera en como éste “compite o colabora para lograr una posición en el mercado que le permita ser rentable y sostenible en el tiempo” (Rivas, L 2014).

Rivas, L. (2014) sintetiza la trayectoria del campo de la estrategia a partir de un recorrido histórico en el que se identifican los autores seminales como Chandler, Andrews y Ansoff quienes hacen aportes sobre los primeros debates académicos, se aproximan a la definición del concepto y ponen especial énfasis en el proceso. En la década de los 70 hay un cuestionamiento a la planeación estratégica que se contrapone a la estrategia no intencionada, se dan los primeros aportes en la relación entre estructura y estrategia corporativa, hay una preocupación por la diversificación geográfica y la influencia del entorno en las organizaciones. En las dos décadas siguientes, los temas centrales de la estrategia giraron en torno a la estrategia competitiva, la relación entre diversificación y desempeño, la firma y sus recursos y capacidades, el conocimiento y la diversificación de orden corporativo. A partir del año 2000 no se identifica una tendencia única, no obstante, los temas emergentes han sido la sostenibilidad, el gobierno corporativo, la innovación, las capacidades dinámicas, gestión del riesgo y los entornos turbulentos.

El cambio acelerado en el mundo, la alta incertidumbre y un entorno multicultural y diverso exigen de las organizaciones nuevas formas de pensar y actuar. Es común entonces encontrar

que éstas se enfrentan constantemente a disyuntivas y tensiones que las movilizan hacia nuevas reflexiones acerca de la manera en que se debe llevar a cabo la estrategia.

Una tendencia más o menos reciente en el campo de la estrategia son las denominadas dualidades estratégicas (Birkinshaw, Bouquet & Lee , 2016), que reconocen que en el complejo y dinámico mundo de la gerencia se presentan tensiones, contradicciones y situaciones opuestas que deben ser afrontadas por la alta dirección para hacerle frente a las presiones del entorno y en atención a la situación singular de la empresa. De manera particular, este proyecto pretende desde el lente de la estrategia trabajar dichas tensiones en las organizaciones artísticas.

### **3.5. Tensiones, paradojas y dualidades organizacionales**

Las tensiones o paradojas en el campo de la administración comenzaron a trabajarse desde los años 80, sin embargo, esta preocupación no solo ha permeado a la administración, sino que desde tiempo atrás otras áreas del conocimiento como la filosofía se ha interesado por el tema.

La obra de Cameron y Quinn (1988) y Pool y Van de Ven (1989), introducen el término de paradoja en el ámbito de la administración. En términos generales, las actuales dinámicas del mercado caracterizadas por una alta competitividad, proceso acelerado de globalización e incertidumbre generan tensiones organizacionales que deben ser afrontadas por los líderes quienes deben tomar decisiones de forma oportuna y ágil, no obstante, estas decisiones pueden verse obstaculizadas como consecuencia de las tensiones organizacionales. De acuerdo con Smith y Lewis (2011) estas dualidades organizacionales pueden ser de tres tipos: dilemas, dialéctica o paradojas.

Para el trabajo de investigación interesa la perspectiva de la paradoja que puede ser definida como los elementos interrelacionados y contradictorios que existen simultáneamente y persisten en el tiempo. Estos elementos o dualidades (tensiones) son opuestos el uno del otro, pero están relacionados dentro del entorno organizacional, generando una relación dinámica entre ellos (Smith y Lewis, 2011). Estos mismos autores proponen clasificar las paradojas organizacionales según la actividad central y los elementos que la crean; en esta línea

plantean las siguientes categorías: de aprendizaje, de pertenencia, propias de la organización y de desempeño.

#### **4. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA**

De acuerdo con la revisión de literatura, se puede evidenciar en los estudios referenciados se han preocupado por abordar la estrategia en las organizaciones artísticas desde varias perspectivas, entre ellas destaca la preocupación por el entorno turbulento, la pérdida de recursos del Estado y el relacionamiento con las partes interesadas, en particular patrocinadores y donantes. Existe una alta concentración de estudios sobre la estrategia en las organizaciones artísticas ubicadas en Europa, asunto que es coherente con la tradición cultural y artística del continente.

Un resultado interesante está relacionado con el tipo de organización que es objeto de estudio. Al respecto, el ejercicio exploratorio ofrece luces importantes al identificar la música, el teatro y los museos como las organizaciones que los estudios de caso han privilegiado para la investigación sobre la estrategia. Llama la atención también los estudios aplicados a diversidad de organizaciones.

El ejercicio ofrece una contribución frente a la perspectiva metodológica en la que se identifica una fuerte tendencia a utilizar un enfoque de corte cualitativo, en el que imperan los estudios de casos, tanto únicos como múltiples. En relación con las perspectivas teóricas, la fuerza de la literatura académica está puesta en investigar sobre aspectos económicos relacionados con la sostenibilidad de las organizaciones y la ventaja competitiva en un mercado complejo y en el que estas organizaciones son altamente dependientes de los recursos públicos y los patrocinadores.

En síntesis, y como *punto de ruptura* se identifica que el tema es pertinente toda vez que se espera llevar las paradojas estratégicas al campo del *Arts Management* y viceversa, allanando

un espacio para conectar ambos campos del conocimiento. Asimismo, con el lente de la estrategia como práctica se estima generar una perspectiva alternativa a la dominante, resaltando las rutinas, normas y procedimientos Whittington (2006).

Por otra parte, en América Latina, no se han identificado hasta el momento publicaciones indexadas sobre estrategia en organizaciones artísticas de teatro; adicionalmente, el tema de las paradojas estratégicas ha sido poco explorado en el contexto de este tipo de organizaciones, generando una posibilidad de contribución empírica y teórica.

En relación con las Industrias Culturales y Creativas -ICC-, que incluyen las artes escénicas, la investigación es relevante dada su creciente contribución al PIB mundial, las renovadas construcciones alrededor de su significado y la posibilidad de generar una visión diferente en términos de territorio al incluir organizaciones de América Latina, de diferentes tamaños y con diversas manifestaciones artísticas.

Lo anterior, unido a la pretensión de realizar un estudio de caso múltiple que permita la replicación lógica, hace de esta propuesta algo novedoso no solo por el tipo de organización, sino también por proponer una dimensión de los estudios de caso que generan contrastación identificando prácticas, practicantes y praxis diferenciadas y compartidas.

## **5. METODOLOGÍA**

La investigación se plantea a partir de un método cualitativo cuyo objeto de estudio son las paradojas estratégicas, y su unidad de análisis son las organizaciones de artes escénicas, para ello los casos a investigar son organizaciones de teatro, títeres, circo y danza. Dada la naturaleza de la pregunta centrada en comprender fenómenos, así como el interés por discernir las paradojas estratégicas de este tipo de organizaciones y su relación con el contexto a través de un marco institucional, implica que necesariamente sea abordado desde un enfoque cualitativo. Al respecto, Eisenhardt (2018) indica que las preguntas sobre cómo suceden las cosas son motivadoras en contraposición a qué y cuánto. Langley & Abdallah

(2015) señalan que los datos cualitativos tienen fortalezas particulares para los procesos de comprensión debido a su capacidad para capturar fenómenos que evolucionan temporalmente en gran detalle.

El paradigma de la investigación definido por (Guba y Lincoln, 1994) como el sistema de creencias o modo de ver el mundo que guía al investigador a partir de preguntas ontológicas, epistemológicas y metodológicas (p.108) es el punto de referencia para inscribir y dar piso metodológico a la presente investigación. Los mismos autores presentan cuatro posiciones paradigmáticas: positivismo, postpositivismo, teoría crítica y construccionismo. En esta taxonomía propuesta por los autores, el paradigma que mejor expresa los propósitos, intereses y fenómenos de la investigación es el construccionismo, que se interesa por la comprensión y para quien es relevante la voz de los sujetos.

Si bien hay constructos teóricos alrededor de las paradojas estratégicas, en este punto no se considera una visión cuantitativa por varias razones: el paradigma científico en el que se inscribe la propuesta tiene un interés diferente a la de la cuantificación o estudiar una relación causa-efectos; en Colombia el sistema de información en términos de series estadísticas oficiales y el mapeo de las organizaciones artísticas es débil, desconectado y poco sistematizado lo que podría generar problemas de validez. Desde el punto de vista paradigmático un estudio cuantitativo excluye el análisis del contexto, asunto primordial en la comprensión de las paradojas estratégicas que se explican en buena parte por el marco institucional sobre las políticas públicas culturales y por último, es de interés para la investigación acercarse al fenómeno a través de significados y propósitos ligados a los actores a través de las actividades realizadas, en este sentido los datos cualitativos pueden proporcionar información relevante sobre el comportamiento humano y sus prácticas en las organizaciones.

El diseño de la investigación corresponde a un estudio de caso de tipo múltiple, en palabras de Yin (1989) un estudio de caso sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se evidencian de forma precisa y son usadas múltiples fuentes de evidencia”(p.).

Estas son características propias de las organizaciones que se estudian en el campo de la estrategia y el *arts management*.

Siguiendo a Eisenhardt (2018), la construcción de teorías a partir de casos está provista de solidez, pues es comprobable, generalizable, lógicamente coherente y empíricamente válida. La autora además indica que es apropiada para construir teorías en situaciones donde no hay teoría o hay una problemática, asunto que coincide con la propuesta de investigación, en la que se reconoce que si bien hay un constructo teórico de las paradojas estratégicas, los estudios hacen referencia a otro tipo de organizaciones empresariales, en otros contextos e indagan a otro tipo de actores, aspecto que la autora ejemplifica al mencionar el trabajo de Graebner sobre tema de adquisiciones en donde hay un desarrollo teórico importante centrado en un 95% en estudios desde el punto de vista del comprador, e indica que la novedad de Grabner radica en que su enfoque se hizo desde el punto de vista del vendedor.

Así mismo, la construcción de teoría a partir de casos es aconsejable en situaciones con construcciones difíciles de medir, como por ejemplo la identidad, o como en el caso de la presente investigación, que aborda categorías como las prácticas, las paradojas y el sentido.

La investigación guarda correspondencia con el denominado método Eisenhardt (Langley & Abdallah 2015) quien propone que deben ser entre 4 y 10 casos, distintos en una dimensión clave y similar en otras. Al respecto el diseño metodológico propuesto se ha direccionado en la selección de 4 organizaciones artísticas que comparten un tamaño, trayectoria y sector (artes escénicas) similar; mientras que como variable clave diferente se ha identificado el rendimiento. En esta misma línea se obtendrán datos de diversos informantes y se realizará comparación de casos cruzados.

Aunado a lo anterior, se anticipa que los sujetos que participarán de la investigación son los practicantes de la estrategia (*practitioners*) entendidos como aquellas personas involucradas en la elaboración de estrategias y vistos como "unidades obvias de análisis para el estudio" (Jarzabkowski, et al., 2007, p.10). Para el ejercicio se tendrán en cuenta altos directivos o mandos intermedios, profesionales externos que influyen en la estrategia, como consultores,

responsables políticos, medios de comunicación, así como clientes de las organizaciones de artes escénicas de los grupos que estén formalmente constituidos para asegurar continuidad en la investigación ya que es común encontrar colectivos que se disuelven. Asimismo se requiere que tengan sede propia o bajo la figura de comodato pues es un indicativo de su trayectoria.

Siguiendo a Yin, (1994, 2009) un estudio de caso es una rica instancia empírica de algún fenómeno, que generalmente utiliza múltiples fuentes de datos. En esta línea, se propone como técnicas de recolección de datos diversas que se describen a continuación: entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación no participante. Siguiendo a Galeano, M.E. (2004) la investigación se llevará a cabo en tres fases: una fase de exploración que comprende un análisis documental en el que se revisarán, entre otros, políticas públicas del sector cultural, literatura gris, blogs, periódicos, revistas y documentos oficiales como actas, convocatorias, convenios, informes de gestión y sitios web. También se realizarán entrevistas exploratorias a manera de prueba piloto. En el segundo momento, correspondiente a una etapa de focalización, se realizarán entrevistas semiestructuradas cuyo objetivo es identificar las principales paradojas estratégicas a las que se enfrentan las organizaciones artísticas. Adicionalmente, se harán observaciones no participantes en reuniones de carácter estratégico. Por último, se aplicarán entrevistas de precisión o profundización y, posteriormente, se procederá al análisis de los datos a la luz del marco conceptual planteado desde la perspectiva de la estrategia como práctica. Para la fiabilidad de la investigación, se buscará la saturación en las entrevistas así como la triangulación tanto de participantes, fuentes, y técnicas de recolección de manera que los datos puedan soportar las categorías seleccionadas.

## **6. HALLAZGOS ESPERADOS**

Este trabajo espera contribuir al *campo académico* de la teoría de las paradojas y a la estrategia como práctica, en particular, a los estudios sobre tensiones y paradojas estratégicas. Así mismo en el campo del *arts management* y las ICC se espera aportar una visión

alternativa a la dominante que ha estado caracterizada por investigaciones sobre la planeación estratégica y la sostenibilidad.

Desde el punto de vista *metodológico* la aplicación del estudio de caso múltiple en organizaciones de artes escénicas (teatro, circo, títeres y danza) a través del “método Eisenhardt” pretende aportar a partir de la contrastación similitudes y diferencias sobre las paradojas que afrontan estas organizaciones. Adicionalmente, el lente de la estrategia como práctica contribuirá en la identificación de una visión que estudia los fenómenos a través de rutinas, normas y procedimientos (Whittington, 2006, p.619) para identificar en el hacer de las organizaciones la manera como responden a las paradojas estratégicas. Para lo anterior, el aporte metodológico también estará en función de los informantes, en este caso los *practitionars* desmarcándose de la tradición dominante que indaga solo a los directores. Asimismo, la investigación al no tener exclusivamente organizaciones de gran tamaño contribuye a la comprensión de los procesos y enriquece con otras fuentes la investigación en el campo.

En el contexto *práctico* se espera contribuir con la toma de decisiones dinámica como una forma de adaptarse a contextos complejos (Thelisson, A.-S., Missonier, A., Guieu, G. & Luscher, L.S. 2019), asimismo con la socialización resultados a los agentes del sector, podrá también ser insumo de política pública en el sentido que se espera describir las principales paradojas a las que se enfrentan las organizaciones de artes escénicas, al tiempo que puede ser fuente de consulta para los tomadores de decisiones de las organizaciones a través del reconocimiento de paradojas propias y ajenas, así como dar orientación sobre la manera en que pueden ser resueltas.

## **Referencias bibliográficas**

Abfalter, D & Piber, M. (2016). Strategizing Cultural Clusters: Long-Range Socio-Political Plans or Emergent Strategy Development? *Journal of Arts Management, Law and Society*, ISSN: 1063-2921/2016, VOL. 46, NO.4, 177-186

- Benjumea, G. (2019). A propósito de la Ley Naranja. *diverCiudad*, (23), 22-27
- Birkinshaw, J., Crilly, D., Bouquet, C. & Lee, S. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78, marzo
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1988). Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing.
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2007). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Cray, D & Inglis, L. (2011). Strategic Decision Making in Arts Organizations. *Journal of Arts Management, Law and Society*, ISSN: 1063-2921/41: 84–102, 2011
- Cuenca, M, Lazcano, I, Landabidea, X. (2010). *Sobre ocio creativo: situación actual de las ferias de artes escénicas*. Documentos de estudio de ocio, Número 41. Universidad Deusto Bilbao.
- Cuyler, A. & Hodges, A. (2015). From the Student Side of the Ivory Tower: An Empirical Study of Student Expectations of Internships in Arts and Cultural Management. *International Journal of Arts Management*. Pages 68-79. Vol 17 (3)
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Éditions Métailié
- Daigle, P, Rouleau, L. (2010) Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*. Vol 12, 91-128
- Ebewo, P. & Mzo, S. (2009). The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. *Journal of Arts Management, Law and Society*. Pages 281-295. Published online: 07 Aug 2010
- Eisenhardt, K., & Pienzunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. In P. Allen, S. Maguirey & B. McElvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 506- 523). London, UK: SAGE.
- Figelj, R.R.; Biloslavo, R. (2015). Organisational dualities: An integrated review. *International Journal of Business and Systems Research*. Pages 235-254. Vol 9, Issue 3

- Foord, J. (2008). Strategies for creative industries: an international review. *Creative Industries Journal*, ISSN: 1751-0694/Volume 1 Number 2/2008
- Galeano, M.E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Fondo editorial universidad EAFIT
- Gandia, R. (2013). The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process. *International Journal of Arts Management*, Vol 15, 13-20
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (1st ed., pp. 105-117). California, USA: SAGE.
- Hall, R. (1996). Organizaciones-estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall.
- Herrera, L, Ramirez, P & May G. (2012). Organizaciones artísticas en México. Modelo e indicadores de capital intelectual. *Revista Contaduría y Administración* Vol 57 No 3. México julio/septiembre.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27
- Johansson, T., & Jyrämä, A. (2016). Network of Organizational Identities in the Formation of a Cultural Joint Venture: A Case Study of the Helsinki Music Centre. *International Journal of Arts Management*. Vol 18, 67-78
- Lange, B. (2008). Accessing markets in creative industries—professionalization and social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin. *Creative Industries Journal*, ISSN: 1751-0694/Volume 1 Number 2/2008
- Langley, A. & Abdallah. (2015) "Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management" In *Building Methodological Bridges*. Published online: 08 Mar 2015; 201-235.
- Luonila, M. & Johansson, T. (2016). Reasons for Networking in Institutionalized Music Productions. *International Journal of Arts Management*. Vol 18, 50-66

- Marontante, J. (2010). Rethinking Permanence and Change in Contemporary Cultural Preservation Strategies. *Journal of Arts Management, Law and Society*, ISSN: 1063-2921/Pages 285-305 | Published online: 07 Aug 2010
- Mincultura, P. d. (2010). Ministerio de Cultura. Recuperado el 2019, de Mincultura: [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-artes/Documents/01\\_politica\\_artes.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-artes/Documents/01_politica_artes.pdf)
- Palma, L, Rodríguez A, Martin, J. (2017). Live flamenco in Spain: a dynamic analysis of supply, with managerial implications. *International Journal of Arts Management*, Vol 19, 58–70
- Perez, C. & Cuadrado, M. (2011). *International Journal of Arts Management*. Pages 56-68. Vol 13 (3).
- Poisson-de Haro, S Montpetit, D. (2012). Surviving in Times of Turmoil: Adaptation of the Théâtre Les Deux Mondes Business Model. *International Journal of Arts Management*. Vol 14, 3 - 1433/SBN : 1480-8986
- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578, octubre.
- Radomska, J. & Wołczek, P. (2018). Networking as an approach for managing ambidexterity in creative industries - Literature overview and research concept. *Proc. Int. Bus. Inf. Manag. Assoc. Conf., IBIMA* :2542-2557.
- Rhine, A. (2007). The MFA in theater management and the MBA: An examination of perspectives of decision makers at theaters in the United States. *Journal of Arts Management Law and Society*. Pages 113-126. Vol 37 (2)
- Rhine, A. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *Journal of Arts Management, Law and Society*, ISSN: 1063-2921/45: 3–21, 2015.
- Rivas, L. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios Caso Suramericana S.A.* (tesis doctorado). EAFIT, Colombia
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory or paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403, april.

- Smith, Jarzabkowski, Lewis, & Langley, 2017. *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press
- Shafritz, J. (1998). *Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Boulder: Westview Press.
- Schmidt, S, Schreiber, D, Bohnenberger, M, Pereira, P. (2018). Strategic design in small creative industry firms. *Creative Industries Journal*. ISSN: 1751-0694/Published online: 11 Jan 2019
- Schulz, S. (2015). A question of order: the role of collective taste as a strategy to cope with demand uncertainty in the womenswear fashion industry. *Creative Industries Journal*, ISSN: 1751-0694/Vol. 8, No. 1, 5872/2015
- Slavich, B, Cappetta R & Salvemini, S. (2014). *Creativity and the Reproduction of Cultural Products*
- Tchouikina, S. (2010). The Crisis in Russian Cultural Management: Western Influences and the Formation of New Professional Identities in the 1990s-2000s. *Journal of Arts Management Law and Society*. Pages 76-91 Published online: 08 Jul 2010
- Thelisson, A.-S., Missonier, A., Guieu, G. and Luscher, L.S. (2019), "A paradoxical approach symbiotic to postmerger integration: a French longitudinal case study", *European Business Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 232-259
- Tomka, G. (2019). The Orthodoxy of Cultural Management Research and Possible Paths Beyond It. *Arts and cultural management: sense and sensibilities in the state of the field*. Pages 108-28
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/>
- UNCTAD. (2018). *Creative Economy Outlook*. Retrieved from UNCTAD: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf)
- UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad, guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Paris.
- Van Fenema y Loebbecke (2014). Towards a framework for managing strategic tensions in dyadic interorganizational relationships. *Scandinavian Journal of Management*, Pages 516-524. Vol 40
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Yin, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (1994). Case study research (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2009). Case study research (Vol. 4). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yudice, George. (2002). El recurso de la cultura.