

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
ESPECIALIZACIÓN EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**INCIDENCIA DE LA CULTURA EN TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES**

**por**

Agustina Diano Varela

Valeria Murieda Sellanes

Milena Valentina Santos Monteriño

TUTOR: Daniel Sarro, Posgraduado Especialización en Gestión de Recursos Humanos  
UCUDAL. Licenciado en Psicología, UDELAR. Docente.

Montevideo  
Uruguay  
2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

**INCIDENCIA DE LA CULTURA EN TRANSFORMACIONES ESTRUCTURALES**

.....  
.....

**Autor/es**

Agustina Diano Varela, Valeria Murieda Sellanes y Milena Valentina Santos Monteriño

**Tutor**

Daniel Sarro

**Posgrado**

Especialización en Transformación Organizacional Edición 2021

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor**.....(nombre y firma).

**Profesor**.....(nombre y firma).

**Profesor**.....(nombre y firma).

**FECHA**.....

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por la oportunidad de seguir generando conocimiento y profundizar en nuestros estudios en el contexto de pandemia que ha sido particularmente atípico.

A la organización (dARTE) que colaboró e hizo posible la concreción del presente trabajo. Particularmente a sus directores y fundadores por el tiempo dedicado y la buena disposición.

A los compañeros, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos.

Una mención especial a Daniel Sarro, que nos acompañó enérgicamente en este proceso.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirectamente contribuyeron a la realización de este trabajo final.

## **Resumen y descriptores**

En Uruguay, más del 80% de las empresas son familiares y sólo el 15% alcanza la tercera generación (Casanova, M., 2013), lo que nos lleva a cuestionarnos: ¿en las empresas familiares se trabaja la transformación estructural sin contemplar una transformación cultural? ¿Es posible generar una transformación estructural sin tener en cuenta la cultura organizacional?

El objetivo de este trabajo es analizar y reflexionar sobre la relación de la cultura organizacional en la transformación estructural de una empresa familiar enmarcada en el ámbito de la educación artística en nuestro país. El proceso de transformación que se lleva adelante es el reconocimiento de instituto de formación terciaria privada no universitaria ante el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

El beneficio que se espera alcanzar con este trabajo es aportar nuevos elementos de análisis que puedan contribuir al estudio de las empresas familiares en Uruguay, más específicamente en el ámbito de la educación en artes escénicas.

La metodología de trabajo utilizada se compone de entrevista a los directores, observación y experiencia directa de trabajar en la organización.

Como marco teórico se tomaron los siguientes autores como guía: François Jullien, Leonardo Schvarstein y Edgar Schein.

Se comienza el análisis con una descripción de la organización, continuando con un recorrido por las diferentes dimensiones, que, a nuestro entender, son las más destacables dentro del estudio de caso.

A partir de las conclusiones extraídas se realizan una serie de recomendaciones que consideramos pueden llegar a ser una guía para la organización en el proceso de transformación.

## **Tabla de Contenidos**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN                                                   | 6  |
| De las observadoras                                               | 9  |
| 2. ANÁLISIS                                                       | 12 |
| 2.1 Presentación del caso                                         | 12 |
| 2.1.1 Historia                                                    | 12 |
| 2.1.2 Estructura                                                  | 13 |
| 2.1.3 Estrategia                                                  | 17 |
| 2.1.4 Poder                                                       | 18 |
| 2.1.5 Economía                                                    | 21 |
| 2.1.6 Cultura                                                     | 23 |
| CONCLUSIÓN                                                        | 33 |
| 3.1 Recomendaciones                                               | 35 |
| BIBLIOGRAFÍA                                                      | 36 |
| ANEXO A - Entrevista a Director de dARTE                          | 38 |
| ANEXO B - Avances en el cumplimiento de las disposiciones del MEC | 40 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Al inicio de este trabajo creemos pertinente mencionar que utilizaremos un nombre ficticio para referirnos a la organización que será objeto de estudio. Esta decisión es acordada por el equipo con el fin de proteger su identidad.

El estudio de caso se centrará en la organización dARTE, una escuela de actuación que desde 2015 desarrolla su trabajo en tres áreas fundamentales: enseñanza, residencias artísticas y creación.

Como escuela de formación su valor diferencial radica en que la metodología de enseñanza está diseñada para que el proceso de aprendizaje se desarrolle desde la exploración escénica a través de la experiencia de laboratorio. A diferencia de otras escuelas, se destaca por trabajar en espacios no convencionales lo que agrega un gran valor, no solo al aprendizaje sino también a los espacios públicos en los que se realiza la intervención artística potenciando el ecosistema cultural, la circulación y el acceso libre a bienes culturales por parte de la ciudadanía. En relación a las residencias artísticas se realizan intercambios con escuelas del exterior. En el área de la creación, dARTE cuenta con una compañía teatral que produce espectáculos.

Para competir con organizaciones similares, dARTE se propone aumentar la carga horaria apostando a una formación curricular completa e integral. En este sentido, se visualiza la oportunidad de llevar a cabo un cambio en el plan de estudios que implique el aumento de horas semanales con el agregado de un año más de formación. A este proceso se le suma la emergencia sanitaria provocada por SARS - Covid 19 que ha afectado enormemente al sector

cultural y especialmente a las escuelas de formación artística, lo que generó un cambio disruptivo en las clases ya que tuvieron que realizarse a través de la plataforma virtual afectando directamente el proceso formativo que en las artes escénicas se define por la presencia corporal en un espacio determinado.

En este contexto, con el interés de crecer y consolidarse como una escuela referente de formación artística, es que se decide diseñar la carrera de Actuación con certificación del Ministerio de Educación y Cultura para ser reconocida como instituto de formación terciaria privada no universitaria.

Este proceso puede ser planteado como un cambio para obtener el prestigio de la certificación, cumplir con los requisitos mínimos, y no profundizar en cambios cualitativos, o bien puede ser el puntapié inicial para una transformación a nivel interno en sus procesos, figura jurídica, reglamentaciones, selección de personal, estructura edilicia, y hasta la cultura organizacional.

Nuestro trabajo se centrará en la hipótesis del proceso de transformación, al basarnos en el concepto que plantea François Jullien (1999):

(...)1) la transformación no es local, sino global: es todo el conjunto afectado lo que se transforma; 2) no puede ser momentánea sino que se extiende en la duración - es progresiva y continua, siempre necesita un desarrollo, o, dicho de otra manera, un proceso -; 3) no remite a un sujeto designado, sino que procede discretamente, por influencia envolvente, cargada de sentido y penetrante. (p. 18).

En cuanto a la relevancia y justificación de la investigación, consideramos importante plantear que en Uruguay, más del 80% de las empresas son familiares y sólo el 15% alcanza la tercera generación (Casanova, M., 2013).

Los principales motivos son la falta de internalización y profesionalización de los recursos humanos, administrativos y financieros (Quejada Pérez, R, F. & Ávila Gutiérrez, J, N., 2019),

razones emocionales, conflictos intergeneracionales, dificultad para separar los intereses familiares de los empresariales, la centralización del poder de decisiones en una o pocas personas (Casado Navarro-Rubio, J., 2019) y la supremacía de los métodos intuitivos por sobre los estratégicos (McCann, León-Guerrero & Haley, 2001). Otra causa importante es la dificultad para retener talento con experiencia y formación, que aporten valor y potencien los proyectos ya que los puestos de liderazgo y la toma de decisiones están reservados estrictamente para miembros de la familia (IFC- Banco Mundial, 2011).

Considerando lo que estos autores nos presentan, queremos manifestar una serie de aclaraciones sobre dónde nos posicionamos.

Este trabajo no tiene como objetivo juzgar la cultura ni el accionar en un plano estratégico-metodológico. Tampoco seremos ingenuas ni pecaremos de arrogantes al decir que solo planificando estratégicamente una empresa se desarrolla y se sostiene. En épocas de pandemia hemos visto cómo empresas familiares menos burocráticas que las multinacionales se han podido reinventar con la rapidez necesaria para sobrevivir, y cómo gigantes no han podido acompañar dichos cambios al caer en el sobre análisis de diseños, procesos, planes y estrategias, cuando había que actuar rápido. Mientras empresas con gran porte fueron arrasadas, dARTE, formando parte de uno de los sectores más golpeados por la emergencia sanitaria, se recupera y dobla la apuesta proponiéndose el reconocimiento de educación terciaria no universitaria.

Este análisis plantea establecer los desafíos que se le presentan a dARTE al seguir los requerimientos que exige el MEC, y cómo ciertas transformaciones culturales podrían aliviar las tensiones inherentes, en el sentido de Schvarstein en “Diseño de organizaciones- Tensiones y paradojas” (2000).

## **De las observadoras**

Somos un equipo conformado por una Licenciada en Comunicación y Gestora Cultural, quien trabaja en la organización que se está estudiando, como referente de comunicación organizacional. Una Licenciada en Psicología, quien trabaja en una empresa mediana del rubro *retail* en el área de Gestión Humana, y una Contadora Pública, quien trabaja en un Ente Autónomo como auditora interna. Es un equipo que, gracias a nuestras profesiones, logra miradas de varios ángulos, intentando identificar y desmenuzar las complejidades de la organización. Dichas miradas están atravesadas por nuestra propia subjetividad e historias de vida particular que nos interpelan a lo largo del trabajo, por lo que intentaremos mantener una distancia óptima (Pichón Riviere, 1987) frente al objeto de estudio. En cuanto a la teoría y repertorio metodológico, utilizaremos el Modelo de Psicología Social y el Modelo de Identidad de las Organizaciones de Leonardo Schvarstein, tomaremos el concepto de transformación de François Jullien, el de cultura organizacional de Edgar Schein y tendremos como base el paradigma de la complejidad que trabaja Schvarstein, complementando con la bibliografía que se expone al cierre.

En cuanto a la metodología, escogimos entrevista a los directores y una visita con observación a las instalaciones de dARTE. Adicionalmente se tuvo en cuenta la experiencia directa de la licenciada en comunicación que trabaja en la organización. De acuerdo al alcance de este análisis, las metodologías fueron seleccionadas debido a su coherencia, su fácil aplicación y por ser complementarias e integrales.

Este trabajo tiene como objetivo general analizar y reflexionar sobre la relación de la cultura organizacional en la transformación estructural de una empresa familiar enmarcada en el ámbito de la educación artística en nuestro país. Adicionalmente identificamos que contribuye

con el estudio de las empresas familiares en Uruguay debido a su relevancia y a la escasa bibliografía que hay sobre el tema.

Por otra parte, deseamos compartir con los directores de dARTE nuevas perspectivas y caminos para transitar la transformación, basados en el estado del arte actual, nuestra metodología, intervención y análisis.

Y, por último, nos motiva nuestro desarrollo personal y profesional en estas áreas de conocimiento, la generación de experiencia y la apertura a la transformación de cada una de las integrantes de este equipo.

En nuestra hipótesis nos preguntamos, ¿en las empresas familiares se trabaja la transformación estructural sin contemplar una transformación cultural?, ¿es posible generar una transformación estructural sin tener en cuenta la cultura organizacional?

A continuación presentamos al lector la organización del texto.

En el capítulo Análisis encontrará los antecedentes históricos relevantes de la organización para comprender el contexto; las características de la estructura para dimensionar la transformación en conjunto con la normativa del MEC, la estrategia enfocada en la planificación. Analizamos, también, las relaciones de poder y sus implicancias en la transformación y en la organización. Describimos su economía retomando aspectos de la planificación y, por último, en el capítulo de Cultura, profundizamos teóricamente en las incidencias de la cultura en la transformación estructural.

A partir de las hipótesis, los contenidos teóricos y los elementos recabados de la metodología, en el capítulo Conclusiones visualizamos posibles respuestas a las preguntas iniciales, lo que deseamos sea el puntapié para futuras reflexiones.

Por último, si bien este es un trabajo reflexivo, al finalizar encontrará algunas recomendaciones que se desprenden del análisis y que consideramos oportuno mencionar.

## **2. ANÁLISIS**

### **2.1 Presentación del caso**

Como fuera mencionado en la introducción, se analizará y reflexionará sobre la relación de la cultura organizacional en la transformación estructural en dARTE, a partir de la certificación del MEC. A efectos de organizar el análisis nos basaremos en los elementos que plantea el Modelo Estrella de Galbarith, Downey y Kates donde se visualizan los siguientes 5 puntos claves: Estrategia y Estructura, Procesos y Prácticas de Personal, Sistema de Recompensas.

#### **2.1.1 Historia**

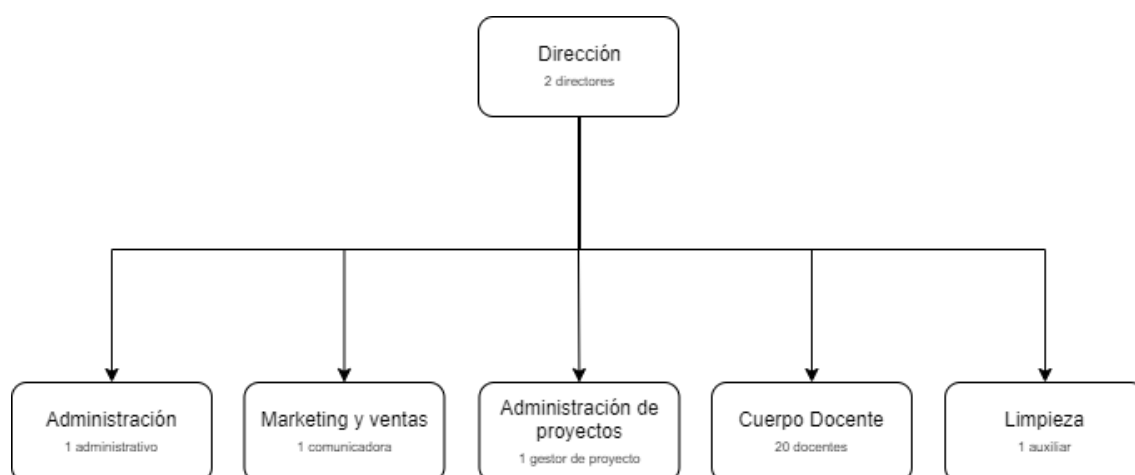
dARTE nace en Montevideo en el año 2013 como una empresa familiar llevando adelante talleres de arte escénico. En 2015 se establece como escuela artística y compañía teatral desarrollando su trabajo en tres áreas principales: enseñanza, residencias artísticas y creación. Tanto la escuela como la compañía de teatro tienen la misión de generar puentes artísticos con la comunidad, a nivel nacional e internacional, impulsando el aprendizaje, la creación y la investigación dentro del campo de la multidisciplinariedad. A través de laboratorios performáticos y escénicos, se busca generar obras donde distintos lenguajes dialoguen entre sí: la arquitectura, la plástica, la estética, el audiovisual, la música, entre otras manifestaciones artísticas. Actualmente, la escuela de actuación ofrece una formación de laboratorio de tres años, siendo la primera generación en 2016. Asimismo, se dictan talleres, seminarios y

clínicas con docentes nacionales e internacionales. La compañía ha viajado con sus trabajos por diversos festivales en el interior del Uruguay, Chile, Portugal y España. También ha realizado residencias artísticas en Europa, y ha alojado en su espacio a colectivos de Chile, Portugal y Argentina.

### 2.1.2 Estructura

Referente a las características de su estructura actual podemos identificar que es una sociedad de hecho, PYME<sup>1</sup>, familiar, con dos directores (fundadores, dueños y pareja). A su vez, emplea de manera dependiente a tres colaboradores (un administrativo, una comunicadora y un asistente de proyectos), y de manera independiente a 20 docentes, un contador y una auxiliar de limpieza.

A continuación se presenta el organigrama actual:



Como se puede observar existen únicamente dos niveles jerárquicos. La dirección es quien concentra la toma de decisiones, y por tanto, el poder dentro de la organización. Esto se ve

---

<sup>1</sup> PYME en Uruguay significa pequeña y mediana empresa.

reflejado en las diferentes acciones, por ejemplo, en la contratación de personal, asignación de presupuesto, creación y gestión de proyectos, definición de los contenidos académicos.

Con respecto a lo edilicio, hasta fines de 2021, las actividades se desarrollaban en una casa de dos plantas, donde en la planta baja funcionaba dARTE y en el primer piso se encontraba el hogar de los directores.

A partir de esa fecha los directores toman la decisión de separar las instalaciones físicas entre dARTE y su domicilio con el fin de obtener más espacio para el dictado de la futura carrera. La escuela se instala en un nuevo espacio ubicado en Ciudad Vieja compartido con otro proyecto cultural en sintonía con la propuesta de dARTE. Este nuevo lugar cuenta con más salones, una cafetería y baños con mayor capacidad, lo que permitió bajar los costos fijos de mantenimiento y a su vez darle mayor visibilidad. En este sentido, la mudanza fue un punto de inflexión en los cambios que se venían concretando y proyectando para la organización.

El horario de dARTE se concentra en el turno nocturno, las clases de la Formación Actoral (3 años de duración) y los talleres anuales se dictan de lunes a viernes de 17:00 a 23:00hs.

Teniendo en cuenta las características de la estructura analizaremos algunas de las exigencias del MEC para la certificación de la Carrera de Actuación Profesional y cómo impactan en la estructura y cultura actual.

### 1. Personería jurídica

Una de las principales exigencias que plantea el MEC es que para iniciar la solicitud de certificación es necesaria la figura jurídica de asociación civil sin fines de lucro. Este punto de partida es crucial para dARTE porque desde el inicio implica un cambio estructural que afecta directamente su identidad.

Si partimos de la definición de Institución que propone Leonardo Schvarstein en su libro *Psicología Social de las Organizaciones* (2000), “(...) las instituciones son aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (p. 26). En este sentido las instituciones que atraviesan a la organización dARTE son: educación, familia, poder, cultura, economía, arte, Estado, trabajo, política y entretenimiento.

Si bien el atravesamiento institucional no se verá modificado, las instituciones Estado y educación formal tendrán un mayor peso ya que la organización será supervisada por el MEC, debiendo cumplir con exigencias externas y curriculares, modificando las dinámicas de conflictos y tensiones entre racionalidades.

El proceso de cambio emprendido encierra contradicciones desde su génesis en varios aspectos. Por un lado, las disposiciones del MEC rigidizan y exigen algunos procedimientos y procesos que hasta el momento no existen o se llevan a cabo de manera informal (selección de personal docente, los requisitos de ingreso para la carrera, el sistema de reválidas y aprobación, son algunos ejemplos). La Carrera de Actuación Profesional va a convivir con propuestas de educación no formal que no desaparecerán, sino que seguirán existiendo como los talleres anuales, y la formación actoral.

## 2. Prácticas de Personal

Con respecto a esta área, el MEC exige que exista “personal de apoyo y de servicios complementarios a la tarea docente, acorde a la oferta de carreras prevista”. Actualmente dARTE ocupa a su gestor de proyectos y comunicadora, además del personal administrativo, en ejecutar las tareas de apoyo como la orientación a los estudiantes, pago de proveedores, recepción, comunicación, e inclusive ventas.

El contador y la auxiliar de limpieza son los únicos perfiles dentro del organigrama que están ajustados a su cargo, haciendo las tareas para las que fueron contratados.

Teniendo en cuenta las disposiciones del MEC, la carrera deberá tener una carga mayor o igual a 750 horas, por lo tanto, los 20 docentes aumentarán un 10% su carga horaria y se contratarán 10 docentes más.

La metodología de selección de personal no incluye manuales de cargo, descripción de tareas ni establece perfiles; sin embargo, la dirección utiliza el recurso de la intuición, se valora la confianza, y los currículums que llegan por recomendaciones. Esto hace sentido en una cultura de clan, que se caracteriza por ser íntima, cerrada, demandante, donde es difícil establecer límites claros.

Si bien, por el tamaño de la organización no hay un área de Gestión Humana, las tareas referidas a la coordinación y necesidades de personal la realizan los directores, y las tareas administrativas (*payroll*, gestión de certificaciones, licencias, etc.) las lleva a cabo el contador.

A nivel cultural lo que se valora de los colaboradores es la flexibilidad, adaptación al cambio, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, compromiso, visión positiva, orientación a resultados, dinamismo, tolerancia a la presión.

Por las características que tiene esta organización: informal, familiar, pequeña, sin reglamentos ni procesos establecidos de selección de personal, quienes tengan muy desarrolladas las competencias de análisis, planificación y organización, podrían tener dificultades en la adaptación.

Adicionalmente, las disposiciones del MEC exigen “Servicios de información y comunicación interna”. Al día de hoy no se cuenta con un sistema de gestión de CRM que permita sistematizar y agilizar las tareas de la gestión educativa en su totalidad. Se utiliza

Trello, herramienta que permite gestionar las tareas diarias y los proyectos de la organización; también Google Drive para guardar y respaldar información.

Con respecto a los canales de comunicación, no hay una estrategia desarrollada de comunicación interna específica, más bien se observa cierta informalidad. El canal principal es oral, a través de reuniones de equipo, con comunicación directa de los directores. Asimismo, se utiliza el correo electrónico y un grupo de WhatsApp para coordinación de tareas diarias.

No existen registros escritos de los acuerdos, novedades, información y definiciones de las reuniones orales, esto puede representar un obstáculo en la sistematización, comunicación, planificación, entre otros.

Con los estudiantes se implementa el correo electrónico y grupo de WhatsApp, siguiendo con la lógica de que todos los mensajes que emite dARTE como organización son a través de los directores.

### **2.1.3 Estrategia**

La planificación estratégica tiene como punto de partida la misión y la visión. Sin tener definido formalmente el propósito.

**MISIÓN:** Formar profesionales sensibles, críticos y comprometidos con el arte y la sociedad a través de una metodología integral y multidisciplinaria.

**VISIÓN:** Ser un espacio de formación continua y de referencia en las artes escénicas de todo el país.

La certificación en el MEC es un salto cuantitativo y cualitativo definiendo implícita y explícitamente objetivos a corto y mediano plazo.

Si bien el equipo comparte la visión y misión de la organización, dARTE no cuenta con una planificación estratégica a mediano y largo plazo que le permita profundizar las acciones que desarrolla ni concretar sus objetivos.

La planificación la lideran los directores, es a corto plazo, variable y dinámica, sin contar con registros formales de la misma. De esta manera, no hay un seguimiento de los objetivos, no se miden indicadores de gestión, la comunicación y el *feedback* dentro del equipo tiene contradicciones al no lograr visualizar una ruta de trabajo con prioridades establecidas. Las acciones concretas se ejecutan en momentos puntuales y no hay una evaluación continua. La planificación queda muy arraigada a la directora que es quién evalúa las necesidades del momento con decisiones resolutorias sin tener en cuenta las dimensiones del impacto.

#### **2.1.4 Poder**

Para este análisis utilizaremos dos maneras de definir al poder, en la primera se toma como un recurso, algo que se tiene o se posee, mientras que en la segunda se piensa al poder como efecto de una relación, por lo que el poder “(...) no se posee: acompaña a la situación de que se disfruta en relación a otra persona o grupo. No es tanto una sustancia como una situación. Quien desea poder no debe apoderarse de nada: debe situarse” (Vallés, 2000, p. 32).

Desde esta segunda concepción, el poder nace de las relaciones sociales y atraviesa todo su entramado como una corriente constante. Consideramos importante analizar que bajo esta perspectiva todos los actores aportan algo para que exista el poder de unos sobre otros, y

dónde se sitúan. El flujo del poder no es unidireccional, tanto a nivel individual como de equipo se legitima el poder de la directora.

Si pensamos el poder como recurso, en dARTE está en manos de la Dirección, más específicamente de la directora. Este recurso le es atribuido por el rol y cargo que ocupa, pero además por ser quien lidera, quien tiene la información y quien toma las decisiones en la empresa. Si analizamos el poder como consecuencia de relaciones, la directora está situada en un lugar que la legitima: es directora, fundadora, inversora, docente y actriz, pero también es la que sabe, la que puede, la que decide, la que habla, la trabajadora, la que genera confianza.

Vallés (2000) retoma el concepto de Weber que plantea que la legitimidad del poder tiene tres fuentes:

- La tradición, cuya justificación está en las acciones que se hicieron en el pasado, el precedente.
- La racionalidad, donde el fundamento es la adecuación entre los fines y los medios.
- El carisma, “(...) la gracia o don personal, que acompaña a un personaje puede producir tal admiración y confianza que sus opiniones son acatadas (...) (Vallés, 2000, p. 41). Los líderes carismáticos son capaces de motivar e impulsar una visión convincente sobre el futuro.

A las anteriores, Vallés (2000) agrega una cuarta fuente de legitimación: el rendimiento entendido como el resultado de las acciones pasadas.

Dentro de dARTE, la directora cumple con las cuatro fuentes de legitimación. En cuanto a la tradición proviene de una familia de comerciantes, tiene experiencia en la gestión de personal, es reconocida en el ámbito artístico y desde la fundación de dARTE es quien lidera los proyectos, con rendimiento alineado a la visión de la organización. En cuanto a la racionalidad, el reconocimiento del MEC es el medio racional que propone la dirección para

lograr la mejora económica y la consagración como instituto de formación terciaria no universitaria. Por último, la directora cuenta con el carisma necesario para impulsar la visión, logrando que su equipo la acompañe.

Si analizamos el poder de la directora, como poder político, se puede visualizar en ella el componente de fuerza, influencia y autoridad. Se observa en la directora la capacidad de limitar bienes, opiniones y oportunidades, características de la fuerza o coacción. También se percibe influencia en su capacidad de persuadir. Esta aptitud “(...) depende del manejo y difusión de datos con los que se persigue modificar o reforzar las opiniones y las actitudes de los demás” (Vallés, 2000, p. 35), por lo que el manejo de la información es una de las cuestiones centrales de su poder. La persuasión también se caracteriza por generar emociones respecto a las expectativas de los individuos o grupos (Vallés, 2000), por lo tanto, no es posible analizar el reconocimiento del MEC sin considerar las emociones que esa transformación acarrea: alegría, miedo, ansiedad. Asimismo, la directora es la figura de autoridad y, por ende, quien goza de confianza, crédito y solvencia. Esa confianza deviene del cargo que ocupa, del prestigio moral por la experiencia en el rubro artístico, lo que hace que “(...) sus consejos y sugerencias son atendidos, sin examinar las argumentaciones que manejan” (Vallés, 2000, p. 35).

Dentro del marco metodológico entregamos a los directores una encuesta sobre las motivaciones y desafíos que implica el proceso de la certificación del MEC. Se tuvo una reunión previa entre una de las integrantes del equipo y la dirección para informar y contextualizar dicha encuesta. Ambos directores manifestaron que la completarían con el objetivo de colaborar con este trabajo. El director respondió dentro del plazo pautado, su respuesta se encuentra en el Anexo A y se tomarán algunos fragmentos más adelante para profundizar en los aspectos culturales de la transformación. Sin embargo, la directora no respondió y tampoco argumentó por qué no lo hizo.

Entendemos que su silencio resulta representativo de su ejercicio de poder y autoridad al no dar explicaciones. Como se mencionó anteriormente, la información queda circunscrita a su persona.

Asimismo, identificamos que la encuesta puede haber interpelado a la directora al solicitarle reflexión y análisis sobre puntos culturales claves. También es importante aclarar que nosotras no consultamos a la directora cuál fue el argumento para no completar la encuesta.

Por otra parte, modificar la personería jurídica, como fue mencionado en el capítulo de Estructura, tiene implicancia directa sobre la concentración de poder.

La asociación civil, como personería jurídica, exige la existencia de Comisiones Directiva, Fiscal y Electoral con un mínimo de tres integrantes cada una y sus respectivos suplentes, además de la Asamblea General de socios/as (órgano soberano). Además, la Comisión Directiva no puede estar integrada por el Director académico. Como ya fue analizado, actualmente el poder está concentrado prácticamente en una sola persona, la directora, generando tensión entre ceder poder o desestimar el proyecto.

### **2.1.5 Economía**

Los recursos económicos provienen principalmente de las inscripciones de los estudiantes, de los proyectos financiados con fondos públicos y/o privados y de los recursos que destinan los directores (tanto económicos como horas de trabajo).

La falta de planificación en la administración de los recursos financieros conlleva a la ausencia de un presupuesto general y de un presupuesto por área o proyecto. No se observan

estudios de viabilidad financiera ni de mercado sobre los servicios que se ofrecen, sea en la valoración de la continuidad de un producto o de una nueva propuesta.

Con respecto a las becas que se otorgan, con el objetivo de promocionar un mayor acceso a la formación artística, se hacen estimaciones aproximadas sin tener en cuenta números reales que puedan respaldar las decisiones y propuestas que se deciden llevar a cabo; lo que provoca que desde el punto de vista de la cultura de la organización siempre se tiene la sensación de que el dinero no alcanza, pero a la vez no se planifican los gastos.

En este sentido, la mayor parte de los recursos económicos está destinada a salarios de colaboradores y plantel docente, así como al mantenimiento edilicio y al pago de alquiler de las instalaciones.

Es importante resaltar que los directores, hasta el momento, no están cobrando ni por su trabajo en ese rol, ni por su trabajo como docentes. Esta decisión implica un sacrificio que los lleva a tener que procurar fuentes de ingreso por fuera de dARTE para sustentarse a nivel familiar. Lo interesante aquí es que se toma esta decisión como única solución para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización. Si analizamos esta situación desde la cultura de la organización, se pueden identificar determinadas creencias asociadas al trabajo con sacrificio, al dinero, al arte, que se resumen en “trabajo en lo que amo, pero no me provee el dinero suficiente para mantenerme”.

Esta situación va de la mano con una creencia social que rige en Uruguay donde ser artista no es profesional y prácticamente tampoco es posible vivir del arte a pesar de tener formación profesional y académica; tanto es así que tenemos el popular dicho “Trabajo por el amor al arte” en el entendido que disfruta de la actividad sin generar rédito económico.

### 2.1.6 Cultura

Si bien los capítulos anteriores están atravesados por aspectos culturales, en este apartado analizaremos con mayor profundidad la importancia de la cultura en el proceso de transformación que dARTE pretende llevar a cabo buscando elementos para dar respuesta a nuestra hipótesis: ¿en las empresas familiares se trabaja la transformación estructural sin contemplar una transformación cultural? ¿Es posible generar una transformación estructural sin tener en cuenta la cultura organizacional?

Según el autor Edgar Schein (1988) la cultura organizacional puede definirse como: “Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 25).

Desde un plano descriptivo, es una organización de pequeño porte y familiar, con una cultura homogénea, las relaciones tienden a ser cercanas y personales. Según la clasificación de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011), la organización se ubica dentro de una cultura de Clan, caracterizada por ser un lugar amistoso y agradable, los líderes son más bien vistos como mentores, la organización se mantiene integrada a través de la lealtad, se valora el trabajo en equipo, la participación y el compromiso.

La organización cuenta con una gran cantidad de activos intangibles. Los docentes son profesionales con reconocida trayectoria en el sector. Además, en el último tiempo se incorporó al equipo una Licenciada en Comunicación y Gestora cultural, quien aporta capital intelectual, conocimientos, información y experiencia. El vínculo con los estudiantes es de

respeto, unión, segunda familia. Una de las características más sobresalientes sobre la cultura de dARTE está relacionada a los vínculos humanos, a la cercanía y a la intimidad.

Es el primer instituto de actuación del país que ofrece una formación con perspectiva de género incorporando a su plan de estudio una asignatura sobre el tema. Esta decisión además de ser innovadora en el medio escénico y cultural, responde a una necesidad identificada en los y las estudiantes.

Tanto colaboradores como docentes y estudiantes han forjado un contrato psicológico fuerte (Schein, 1992) con dARTE y eso se observa en el compromiso diario con el cuidado del espacio, con el sentido de pertenencia, la apropiación y el sentimiento de “orgullo” de formar parte del instituto.

Desde el proceso fundacional, la identidad, y por tanto la cultura, ha estado muy marcada por la subjetividad de sus directores, y en el transcurso del tiempo por los colaboradores que se han ido incorporando al equipo.

Planteamos el análisis de la cultura organizacional a partir de La identidad de las Organizaciones de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989) y Diseño de las Organizaciones de Leonardo Schvarstein (1998) en conjunto con fragmentos de la entrevista al director.

De acuerdo con estos autores para analizar la incidencia de la cultura en la transformación organizacional necesitamos enfocarnos en tres dominios: relaciones entre sus integrantes, propósitos y capacidades existentes.

Comenzaremos por analizar las relaciones entre sus integrantes, contemplando los vectores de pertenencia, pertinencia, cooperación y aprendizaje. El vector comunicación fue analizado en el apartado anterior.

Con respecto a la pertenencia, se observa un alto compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores, docentes y estudiantes. Incluso el director manifiesta en la entrevista que esta transformación es visualizada como un elemento motivante para el equipo. Los directores están omnipresentes en las actividades y horario de dARTE, siendo de fácil acceso y generando una cercanía cómoda y amigable. Al tener una cultura de clan es fácil sentirlo como un lugar seguro y de acogida, además de que las actividades que se realizan son de expresión corporal, creatividad, arte, lo que contacta con sentimientos en un ámbito profesional y cuidado. A partir de la transformación esta situación podría cambiar, ya que si la empresa creciera de manera exponencial, será más difícil mantener estos vínculos de cercanía personal con los directores, y ellos mismos estarían más demandados en horas de clase y por tanto tendrían menos tiempo para dedicar a las relaciones personales con los estudiantes, docentes y trabajadores. Analizada la entrevista, al preguntarle al director sobre las fortalezas de dARTE, menciona que “La atención es bastante personalizada pero sobre todo no perdemos de vista los vínculos humanos y sensibles. Nos importan las personas” (Director, 2022).

En relación al vector de pertinencia, en esta organización con baja formalización, son muy pocas las tareas prescritas, no está formalmente establecido el tiempo dedicado a las tareas de cohesión y a las de producción. Tampoco se dan instancias de evaluación y seguimiento.

Este punto es muy interesante estudiarlo a partir de la transformación, la que impone una nueva forma de pensar y organizarse, mucho más estructurada, reglamentada, presupuestada, sistematizada, sostenible y con foco en los objetivos.

“Las relaciones dialógicas resultan de la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario” (Morín, 1981). Esta contradicción entre la educación formal e informal es la principal tensión dentro de la transformación y se visualiza en la entrevista cuando el director argumenta que su

rol en el proceso de cambio es el de “Pensar en una propuesta que respete los lineamientos que tiene dARTE desde su surgimiento y traducirla al formato que nos baja del Mec”. Si interpretamos los lineamientos iniciales como la centralización del poder en los directores, la alta flexibilidad en la toma de decisiones y los procesos de selección de personal basados en la confianza, consideramos que esta tensión podría poner en cuestión su pertinencia. El director no pareciera motivado por incorporar las recomendaciones y propuestas del MEC a esos lineamientos buscando un resultado en conjunto, sino que busca mantener esas características de dARTE lo más intactas posible. Nos interesó analizar el concepto de traducir, entendido como “Expresar en una lengua lo que está escrito o se ha expresado antes en otra” (RAE, 2001) ya que la afirmación del director podría interpretarse como si dARTE y el MEC hablaran dos idiomas diferentes, y que dARTE necesitase una traducción. Siguiendo con la metáfora, traducir palabra por palabra no significa necesariamente dar a entender lo que se quiere decir o transmitir el significado cultural de los requisitos para ser terciario no universitario. La omisión de la necesidad de involucrar los lineamientos del MEC para formalizar a dARTE y limitar el reconocimiento del MEC a una documentación a ser traducida, podría pensarse como una falta de comprensión en el alcance de la transformación.

En cuanto a la cooperación, entendida como la relación entre la complementariedad y suplementariedad de roles, el clima de colaboración y confianza dentro de la organización (Etkin y Schvarstein, 1989), vemos que en dARTE el discurso habitual es de trabajo en equipo y confianza, pero las decisiones son tomadas en exclusividad por los directores. En la entrevista el director manifiesta que el reconocimiento del MEC podría motivar a los colaboradores, pero no habla del proceso, sino del resultado. Durante el proceso no se los participa y esto también podría afectar su motivación, permanencia, pertinencia y cooperación. Asimismo, resaltamos que, a nuestro criterio, los colaboradores tienen un rol de

espectadores frente al cambio, no se los involucra desde su sentir, sus emociones, expectativas, capacidades, resistencias, sino como receptores de nuevas tareas.

En este sentido identificamos varias tensiones; se contratan profesionales para tener asesoramiento técnico, sin embargo se los reubica en tareas administrativas y no siempre se toman en cuenta sus opiniones profesionales, optando por valorar y decidir desde la experiencia de la dirección. Se observa otra tensión entre aquellos colaboradores formados universitariamente con una mirada más analítica, integral, formal, compleja, y los directores con una mirada aparentemente reduccionista y simplista. Esto se visualiza cuando se le consulta al director sobre los desafíos que la transformación implicaría y el mismo responde “Como desafío encuentro sobre todo económicos y de gestión. Económicos por lo que representa el cambio en sí mismo. Implica una inversión importante de dinero. En gestión el desafío está en posicionar la propuesta para que funcione, pero también en la reorganización administrativa de bedelía, en la organización de la información institucional con llegada a los docentes, a los estudiantes y entre pares”. El director comprende las necesidades económicas y de gestión, pero no da lugar a la Licenciada en Comunicación en la gestión de la información, al contador en el armado de un presupuesto en concordancia con las becas que se entregan, etc. Esto conduce a otra tensión: la tradición y la habilitación de propuestas nuevas, actualizadas y aplicables a una empresa de nuestra época. ¿Cómo podrán integrar “(...) nuevas disciplinas o miradas y que esté *aggiornado*” (Director, 2022) si pretende mantener los lineamientos de dARTE desde el inicio y sin articular el conocimiento de los colaboradores?

Por último, analizaremos el vector aprendizaje, definido por Etkin y Schvarstein (1989), como “(...) el grado en que los integrantes de la organización, y la misma como conjunto, pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad” (p. 167).

Se puede decir que dARTE cuenta con una gran capacidad de adaptación a los cambios disruptivos en las estructuras por contar con una alta flexibilidad en la toma de las decisiones y tener experiencia de funcionamiento y resolución de situaciones como un bombero reactivo, “(...) que se ocupa de combatir el fuego, una vez éste se ha declarado (...) (Godet, 2000, p. 08).

A modo de ejemplo, durante los años de pandemia enfrentó dos grandes dificultades. Por un lado la emergencia sanitaria con todas las repercusiones que tuvo a nivel de salud (cambios en la interacción social, distanciamiento, no presencialidad). Por otro lado, a nivel del gobierno se priorizó la re-apertura de centros comerciales, locales bailables, entre otros, antes que la de centros educativos de formación artística y teatros. Ambas dificultades implicaron adaptarse a escenarios poco convencionales como dictar clases por la plataforma zoom, convivir con meses de incertidumbre generalizada, y un manejo de la información de minuto a minuto, que implicó una comunicación más directa, cercana y rápida con los directores. Todas estas, son habilidades que forman parte de la identidad de dARTE.

En cuanto al segundo dominio, basándonos en la misión y visión de dARTE, el principal propósito es formar “(...) actores y actrices profesionales desde una perspectiva integral y multidisciplinaria” (red social dARTE, 2022). Si lo relacionamos con el proceso de transformación que se pretende llevar a cabo, el director presenta el objetivo de “(...) lograr un aumento en el reconocimiento formal de la propuesta formativa”. En ese sentido identificamos que el propósito se mantiene vigente, incorporando la formalización, enmarcada en las condiciones del MEC.

Consideramos importante analizar las racionalidades dominantes y así prever posibles conflictos en el proceso de transformación. Las racionalidades política y estructural son las que están en tensión con las disposiciones del MEC atendiendo a que éste exige una nueva

normativa y cambios en la personería jurídica, impactando en las relaciones de poder. Es por ello que esta transformación es de un alcance y dimensión de alto impacto en la identidad; entendiéndola en referencia a la organización como “(...) todo aquello que permite distinguirla como singular y diferente a las demás, todo aquello que si se desaparece afecta decisivamente a la organización” (Etkin & Schvarstein, 1989, p. 156). La identidad esquema (Etkin & Schvarstein, 1989) de dARTE es la de ser una escuela de formación artística enfocada en artes escénicas; y el diferencial, e identidad constructora (Etkin & Schvarstein, 1989), radica en una metodología de enseñanza basada en la experiencia de laboratorio creada por la directora (denominada “Dramaturgia plástica”) y su trabajo en espacios no convencionales, además de que incluye perspectiva de género en su currícula y en la construcción de personajes.

Otras racionalidades que resaltan son la económica y la afectiva. En la primera, la tensión se hace visible al analizar las disposiciones del MEC que implican el pago de honorarios de asesores del Ministerio, aumento en salario docente y administrativo, una previsión de presupuestos a cinco años, revisión del sistema de becas, entre otros. Esto queda expuesto en la entrevista cuando el director afirma que “Como desafío encuentro sobre todo económicos y de gestión. Económicos por lo que representa el cambio en sí mismo. Implica una inversión importante de dinero”. Cuando se le consulta por debilidades, vuelve a hacer mención a la racionalidad económica al compartir que “(...) siempre priorizamos al estudiante por sobre la cuota y que hoy en día no se sostiene”. Al analizar la racionalidad afectiva, se observa la tensión entre el rol y la tarea de los colaboradores, y es aún más notoria entre rol y persona como es el caso de los directores. Se observa una subjetividad muy marcada por parte de sus directores lo que hace que por momentos los límites entre persona, organización y rol queden difusos. Esta mimetización se caracteriza por tomar decisiones en dARTE de la misma manera que en el ámbito privado y familiar.

Al analizar el último dominio, el de las capacidades, haremos foco en dos tensiones:

- Tensión entre propósitos y capacidades.

Como hemos mencionado, en dARTE hay informalidad en las estrategias que se utilizan para llegar a los propósitos. El *know-how* que valoran los directores es el de su experiencia, por tanto, cuando se quiere llevar adelante una transformación de este estilo, podría jugar en contra la falta de conocimiento o asesoría académica.

¿Son benevolentes al dar becas a jóvenes de bajos recursos?, o ¿se otorgan becas sin una planificación de presupuestos, dejando en jaque la rentabilidad?, ¿estamos ante una cultura benevolente o una cultura desorganizada financieramente?, ¿se dan ambas características? Si tuvieran la asesoría o el conocimiento académico sumado al generado a partir de la experiencia, ¿existiría esta tensión?

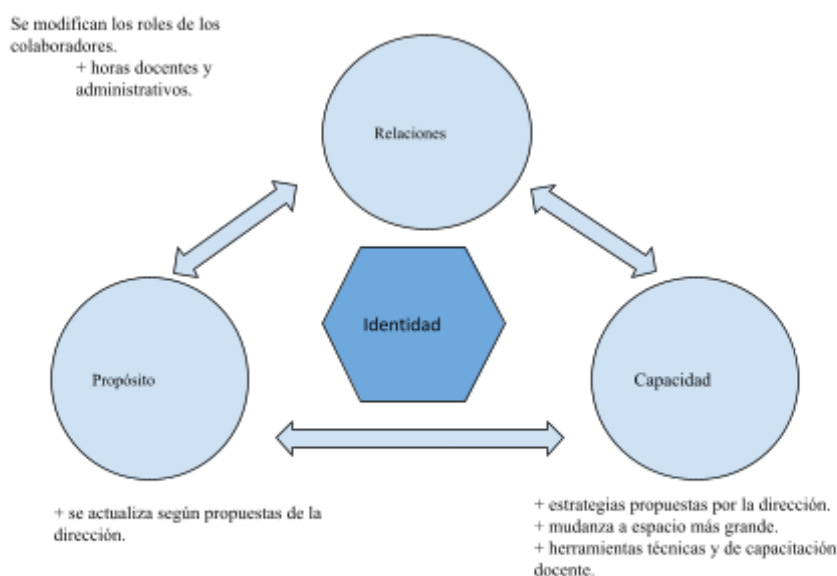
- Tensión entre capacidades y relaciones.

Para algunas organizaciones saber es poder. En dARTE el poder está centrado en los directores y como mencionamos en el punto anterior, el conocimiento valorado es el de su experiencia, por ende, cuando un colaborador con formación profesional propone una nueva estrategia, la misma es generalmente desestimada y el profesional no tiene otra alternativa ni recurso que acatar la decisión de la dirección.

¿Están abiertos a nuevas formas de pensar y hacer al contratar a profesionales si luego no se les aprueba las iniciativas argumentando que “acá siempre se hizo así”? Retomando a Vallés (2000) desestimar las propuestas es limitar las oportunidades de los colaboradores. Además, argumentar que es por una tendencia del pasado, es una respuesta tradicional del poder político.

Para finalizar, nos gustaría detenernos en el concepto de retroalimentación positiva y la metáfora de ecualizador planteada por Schvarstein (2000). Entendemos que al incorporar al propósito de la organización el objetivo de la certificación, se da una retroalimentación positiva que genera que se desarrollen las capacidades y las relaciones en función de la necesidad y viceversa. En el caso de dARTE analizamos que si el propósito implica transformar su identidad, las capacidades y las relaciones necesariamente deberán adaptarse, evolucionar.

En el siguiente esquema se visualiza como al actualizar el propósito, se modifican y aumentan las capacidades, (particularmente las estrategias propuestas por la dirección, la mudanza a un espacio más grande, tanto así como las herramientas técnicas y de capacitación). El dominio de las relaciones es afectado en los roles de los colaboradores, y en el aumento de carga horaria docente y administrativa. Estas modificaciones en los dominios de capacidades y relaciones retroalimentan positivamente a los propósitos.



¿Esta retroalimentación positiva será posible llevarla a cabo sin reconocer, analizar y acompañar el proceso de transformación de la cultura organizacional? ¿No debería haber una retroalimentación positiva entre la transformación estructural y la cultura? ¿Y una transformación cultural retroalimentada por la transformación estructural?

Dentro de la retroalimentación positiva se visualiza que en el dominio de relaciones se modifican los roles de los colaboradores, sin embargo en dARTE no se alteran las relaciones de poder. ¿Es viable una retroalimentación positiva en estas condiciones, siendo la racionalidad política una de las dominantes?

### **3. CONCLUSIÓN**

Al comienzo de este trabajo nos planteamos las siguientes preguntas: ¿en las empresas familiares se trabaja la transformación estructural sin contemplar una transformación cultural? ¿Es posible generar una transformación estructural sin tener en cuenta la cultura organizacional?

El concepto de ecualizador nos ayuda a comprender las dinámicas subyacentes en este proceso de transformación donde las tres dimensiones se ven modificadas, en la medida que una cambia, cambian las otras. Esto nos lleva a concluir que no es posible generar una transformación estructural sin que implique un análisis y acompañamiento de la cultura organizacional que promueva las modificaciones en cada uno de los dominios.

Muchas interrogantes que surgen al pensar la implementación de la transformación estructural cobran sentido y obtienen respuesta en las características culturales de la escuela. La cultura informal de dARTE entra en tensión con la cultura formal del MEC, hablan idiomas distintos y en el juego de las relaciones de poder, la autoridad e influencia la tiene el MEC sobre dARTE. Por ende, deberá ser dARTE quien flexibilice su cultura para obtener la certificación. Como organización es instituyente en el orden de la educación artística no formal ya que propone una concepción bien distinta a lo instituido a través de su metodología de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, para dARTE esta impronta es instituida, y por tanto, las disposiciones del MEC representan la fuerza instituyente para este proceso de transformación que tiene como objetivo integrarse en el sistema de educación formal donde lo que se valora y prioriza es lo instituido desde la mirada del Estado.

Para la dirección lo económico es uno de los desafíos principales a abordar en la implementación de la transformación. Sin embargo, a nuestro entender la racionalidad económica es la punta del iceberg, es el síntoma, lo visible y tangible. Siguiendo con los criterios de retroalimentación positiva, sabemos que las racionalidades y los dominios están en permanente interrelación y en nuestro análisis identificamos a la racionalidad política y estructural como las dominantes. El mayor desafío no es la falta de recursos económicos sino la incorporación de planificación presupuestal, procedimientos, reglamentos, canales de comunicación formales, conocimiento académico y entender a la cultura como un elemento fundamental a considerar. En esta línea, si hacemos foco en la racionalidad política, queda al descubierto que el cambio de personería jurídica a una asociación civil sin fines de lucro interpela la concentración de poder en todos los sentidos, afectando la toma de decisiones de los directores. Desde nuestra visión, este punto es el más desafiante para una cultura que centraliza el poder en la dirección como lo hace dARTE.

A modo de cierre, podemos concluir que, de acuerdo a las consideraciones de Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, y Casado Navarro-Rubio, dARTE cumple con todas las características de una empresa familiar que tiene poca formalización y profesionalización a nivel estructural, que centraliza el poder en una o pocas personas (en este caso dos directores) y que presenta dificultad para separar los intereses familiares de los laborales. También se visualiza la supremacía de los métodos intuitivos por sobre los estratégicos que plantea McCann, León-Guerrero & Haley. Por ende, las conclusiones de dichos autores en sus investigaciones son visibles a lo largo del análisis planteado.

### 3.1 Recomendaciones

Este trabajo es reflexivo, de análisis teórico y en el transcurso del intercambio en equipo emergieron algunas ideas que trabajadas en mayor profundidad podrían ser pensadas como recomendaciones.

- Contemplar el valor cultural en el proceso de transformación.
- Adquirir asesoría en cambio organizacional, con énfasis en cultura, planificación, diseño, y gestión financiera.
- Descentralizar el poder, delegar la toma de decisiones, participar a los colaboradores (administrativos y docentes) en las estrategias y procesos para la transformación.
- Democratizar el manejo de la información, implementar canales formales de comunicación donde se comparta el estado de la transformación.
- Incorporar un calendario de actividades del proceso de transformación y reuniones de seguimiento y *feedback*.
- Organizar y separar los roles de dirección y docencia. Establecer un horario y un salario acorde a las funciones.
- Recibir capacitación y formación en gestión educativa y liderazgo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barroso, A. (2014). Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas. *Revista digital para estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 5(60). Recuperado de: <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>
- Casado Navarro-Rubio, J., (2019, enero 14). Las empresas familiares, un motor diferente de la economía. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/empresas-familiares-motor-diferente-economia.html>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Recuperado de <https://www.perlego.com/book/1006562/diagnosing-and-changing-organizational-culture-pdf>.
- Casanova, M., (2013). *El dilema de las empresas familiares*. [Archivo electrónico]. Recuperado de Pérez del Castillo & Asociados. <https://www.pdelc.com.uy/espanol/el-dilema-de-las-empresas-familiares-7?nid=39>
- Etkin, J., y Schvarstein, L. (1989). *Identidad en las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Godet, Michel. (2000). *La caja de herramientas de la perspectiva estratégica*. Instituto Europeo de Perspectiva y Estrategia. España.
- IFC-Banco Mundial. (2011). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Washington D.C.: Corporación Financiera Internacional (IFC), Banco Mundial.
- Jullien, F. (2006). *Conferencia sobre la eficacia*. Bs.As: Editorial Katz
- McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. and Haley, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 50-59.

- MEC (2014) Decreto N° 104/2014 REGLAMENTACIÓN DEL DECRETO LEY 15.661 RELATIVO AL SISTEMA DE ENSEÑANZA TERCARIA PRIVADA. Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/104-2014>
- MEC (2022). Registro de Personas Jurídicas Sección Asociaciones Civiles y Fundaciones. Requisitos y recomendaciones. Recuperado de: <https://portal.dgr.gub.uy/usuarios2/requisitos-y-recomendaciones/documentos/126-documentos/267-registro-de-personas-juridicas-seccion-asociaciones-civiles-y-fundaciones>
- Pichón Rivière, E. (1982). El Proceso Grupal. Bs. As: Ed. Nueva Visión
- Quejada Pérez, R, F. & Ávila Gutiérrez, J, N., (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. Redalyc, 81, 149-158.
- RAE (2001). 22.<sup>a</sup> edición del Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. (2014). Cita. En Diccionario de la lengua española (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=9MCUXnT>
- Schein, E. (1992). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.
- Schvarstein, L. (1998) Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Vallés, Josep, Puig, Martí (2000). Ciencia política. Una introducción. España: Editorial Ariel.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza & Janes Editores.
- Página Web dARTE (2022).
- Red social Instagram dARTE (2022).

## **ANEXO A - Entrevista a Director de dARTE**

- **¿Con qué objetivo final Implosivo comienza el proceso de certificación en el MEC?**
- El objetivo es lograr un aumento en el reconocimiento formal de la propuesta formativa
- **¿Cuál es tu rol en el cambio?**
- Pensar en una propuesta que respete los lineamientos que tiene Implosivo desde su surgimiento y traducirla al formato que nos baja del Mec
- **Enumera los cambios que esta transformación implica. ¿Qué desafíos suponen?**
- El gran cambio sería entrar dentro de una propuesta educativa formal y por lo tanto mejorar en el reconocimiento tanto del estado como de la comunidad. Como desafío encuentro sobre todo económicos y de gestión. Económicos por lo que representa el cambio en sí mismo. Implica una inversión importante de dinero. En gestión el desafío está en posicionar la propuesta para que funcione, pero también en la reorganización administrativa de bedelía, en la organización de la información institucional con llegada a los docentes, a los estudiantes y entre pares.
- **¿Qué fortalezas identificas que tiene Implosivo?**
- Es una propuesta formativa diferente. Implica un cambio en la concepción de la formación en actuación. La atención es bastante personalizada pero sobre todo no perdemos de vista los vínculos humanos y sensibles. Nos importan las personas.
- **¿Qué debilidades identificas que tiene Implosivo?**
- Económicas que siempre priorizamos al estudiante por sobre la cuota y que hoy en día no se sostiene. Técnica, los directores damos todas las clases de arte escénico y nos desgastamos demasiado.
- **¿Cómo te sentís con respecto a estos pasos que Implosivo va a realizar?**

- Confiado, entusiasmado y con expectativas.
- **¿Cómo actuarás ante estas emociones?**
- Con trabajo. Intentando que cada paso ayude a consolidar la propuesta.
- **En la historia de Implosivo, ¿hay antecedentes de un desafío similar?**
- No formalmente. Quizá la creación desde 0 de Implosivo se asemeje a este paso.
- **Si tomamos en cuenta a la cultura de una organización como el conjunto de valores, costumbres, creencias, sentimientos y acciones, ¿qué impactos visualizas a nivel cultural?**
- Visualizo que el medio artístico cuente con profesionales serios, responsables y eficientes que le aporten discurso y movimiento sensible a la comunidad que consume medios culturales
- **¿Cómo crees que va a afectar a los distintos involucrados? Docentes, administrativos, estudiantes.**
- Muy positivamente. Sobre todo con motivación hacia la pertenencia.
- **¿Identificas algún conflicto que se pueda prever desde ahora?**
- No entiendo la pregunta. Es muy amplia.
- **¿Cómo imaginas a Implosivo dentro de 5 años?, ¿qué aspectos culturales crees que debe mantener y cuáles crees que deberían cambiar?**
- Espero y deseo sea un espacio de referencia para la formación en actuación. Espero mantenga el contacto humano con los estudiantes y entorno que lo componen. Que integre nuevas disciplinas o miradas y que esté aggiornato. Lo cual implica cambios que hoy no podría anticipar, menos a nivel cultural.

## ANEXO B - Avances en el cumplimiento de las disposiciones del MEC

**Tabla comparativa**

| <b>Disposiciones del MEC</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Nivel de cumplimiento</b>                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Currícula de la Carrera</b>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |
| Carga horaria mayor o igual a 750 hs.                                                                                                                                                                                        | Se cumple. En proceso                                                                                   |
| Duración de la carrera mayor o igual a un año y medio                                                                                                                                                                        | Se cumple, dura 4 años                                                                                  |
| <b>Docentes</b>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |
| Información del personal docente                                                                                                                                                                                             | No se cumple. Hay que generar documento                                                                 |
| El 50% de los docentes, como mínimo, deberá poseer al menos un grado de nivel equivalente al de su culminación o una trayectoria y experiencia que demuestre una competencia notoria                                         | Se cumple, se deberá tomar en cuenta para las contrataciones de nuevos docentes en caso de corresponder |
| <b>Plazos</b>                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                         |
| La solicitud debe realizarse ante el MEC al menos 6 meses antes del comienzo de cursos                                                                                                                                       | Se cumplirá cuando se lleve adelante la solicitud.                                                      |
| <b>General</b>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |
| Constituida como asociación civil o fundación sin fines de lucro con personería Jurídica                                                                                                                                     | No se cumple.                                                                                           |
| Estatutos de la institución.                                                                                                                                                                                                 | No se cumple. Generar documento.                                                                        |
| Antecedentes de la institución en actividades de enseñanza, si los tuviera                                                                                                                                                   | Se cumple.                                                                                              |
| Datos personales, con expresión de antecedentes profesionales, académicos y en actividades de enseñanza, de los Integrantes de los órganos de dirección administrativa y académica, con indicación de los cargos que ocupan. | No se cumple. Generar documento.                                                                        |
| Proyecto institucional fundamentando los programas o unidades académicas.                                                                                                                                                    | No se cumple. Hay un equipo trabajando en ello                                                          |
| Carreras ofrecidas.                                                                                                                                                                                                          | Se cumple. Rediseñar.                                                                                   |
| Personal docente acorde a la oferta de carreras prevista, con expresión de los antecedentes profesionales, académicos y en actividad                                                                                         | Se cumple. Aumentar horas de trabajo.                                                                   |
| Personal de apoyo y de servicios complementarios a la tarea docente, acorde a la oferta de carreras prevista.                                                                                                                | No se cumple. Rediseñar                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Bibliotecas, laboratorios o equipos técnicos acordes a la oferta de carreras prevista.                                                                                                                                                                                                                                       | Se cumple. Describir                                           |
| Vinculaciones interinstitucionales existentes y previstas, si las hubiere.                                                                                                                                                                                                                                                   | Se cumple. Describirlas.                                       |
| Servicios de información y comunicación interna.                                                                                                                                                                                                                                                                             | No se cumple. Rediseñar                                        |
| Planta física disponible, número de aulas y oficinas acordes a la oferta de carreras prevista.                                                                                                                                                                                                                               | Se cumple. Describir                                           |
| Inventario inicial y balances constitutivos y posteriores con certificación profesional; acreditación de un patrimonio suficiente en función de la oferta de enseñanza, plan financiero institucional, con expresión de apoyos financieros externos si los hubiera.                                                          | No se cumple. Generar documento.<br>Buscar apoyos financieros. |
| Procedimiento de reválidas que asegure que los estudios hayan sido cursados y aprobados en las instituciones y los mismos sean de nivel académico similar a los de la respectiva carrera. Deberá presentarse los resguardos documentales que sean de recibo, en cada caso particular, para validar documentación extranjera. | No se cumple. Generar documento.                               |
| Pertinencia y objetivos de la carrera.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Se cumple.                                                     |
| Plan de estudios: objetivos, orientaciones metodológicas, asignaturas, duración total, carga horaria global y por asignatura, sistema de previaturas, perfil esperado del egresado.                                                                                                                                          | Se cumple. En proceso.                                         |
| Programa analítico de cada asignatura.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Se cumple. En proceso                                          |
| Bibliografía básica de cada asignatura.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Se cumple. En proceso                                          |
| Director o responsable académico de la carrera.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Se cumple.                                                     |
| Docentes de cada asignatura                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Se cumple. Se cuenta con malla curricular completa.            |
| Régimen de evaluación de los estudiantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Se cumple. Generar documento                                   |
| Régimen de asistencia de los estudiantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Se cumple. Generar documento                                   |
| Tareas de investigación programadas y plan de desarrollo en un plazo de cinco años.                                                                                                                                                                                                                                          | No se cumple. Generar documento.                               |
| Tareas de extensión programadas y plan de desarrollo en un plazo de cinco años.                                                                                                                                                                                                                                              | No se cumple. Generar documento.                               |
| Programa de publicaciones, si existiera.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Evaluar posibilidad                                            |
| <b>Integración</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                |
| Órganos de dirección administrativa y académica y procedimientos de designación de sus integrantes, la mayoría de los cuales deberán ser ciudadanos naturales o legales, o bien contar con una residencia en el país no inferior a tres años.                                                                                | Se cumple. Generar documento                                   |
| Fines, objetivos y misión de la institución                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Se cumple. Existe documento.                                   |

