

1. La administración en las artes

1.1. Administración y organización

Para poder hablar de la administración en el campo artístico, debemos mencionar algunos conceptos que nos ayuden a ilustrar a qué nos referimos con “administración”. Idalberto Chiavenato, doctor en Administración de Empresas para la City University of Los Angeles, California, en su libro Introducción a la teoría general de la administración, da un esbozo de algunos conceptos relevantes sobre la administración. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos (como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, etc.). La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se curan y mueren dentro de organizaciones y objetivos diferentes. Algunas organizaciones, llamadas empresas, tienen ánimo de lucro, y otras, como el ejército, los servicios públicos de naturaleza gratuita, las entidades filantrópicas, etc., no lo tienen. Debido al tamaño y a la complejidad de sus operaciones, cuando las organizaciones alcanzan un cierto desarrollo necesitan ser administradas, para lo cual se requiere todo un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes. La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro (3).

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando

de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (Introducción a la teoría general de la administración 8).

La administración es un fenómeno universal del mundo moderno. Cada organización, cada empresa requiere toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de recursos varios, etc. Toda organización o empresa requiere que diferentes administradores realicen numerosas actividades administrativas dirigidas hacia áreas o problemas específicos (Chiavenato 13).

La administración se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a la par que éste fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante. La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, con el menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

El doctor Agustín Reyes Ponce es reconocido como técnico y profesor de Administración, tanto en el medio académico como en el industrial. Fue co-fundador y director de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana, UNAM y de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. En su libro Administración moderna, nos ayuda a clarificar el concepto de organización. La palabra organización viene del griego “organon”, que significa “instrumento”.

Para ilustrar mejor el significado de este concepto, el uso que le damos en nuestra lengua a la palabra “organismo” implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica (Reyes Ponce 211).

Reyes Ponce menciona a varios teóricos en su libro y menciona las diferentes definiciones de organización que ellos utilizan. Terry define a la organización diciendo: “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” Sheldon la considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.” Petersen y Plowman dicen: “es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.” Litterer señala: “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.” Reyes Ponce la define como: “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (276).

1.2. ¿Qué es la administración artística?

1.2.1. El contrato estético

El concepto de contrato estético es el fundamento de la administración en las artes. El deseo de este contrato es permitir el desarrollo y producción cultural y artística a la vez que estos sean presentados en la mejor manera posible, al mejor público posible. El propósito de la administración artística es desarrollar públicos y estrategias para cumplir con este contrato.

El sector artístico y cultural es también un sector económico. Dentro de él, además de los recursos financieros, existen muchas otras variables que están involucradas unas con otras, en diverso grado, como la calidad artística del trabajo, el lugar donde éste es presentado, la promoción y difusión, el desarrollo de públicos, la administración de instituciones, recursos humanos, etc. Esto ha dado la creación en muchos países de la administración en las artes como una especialización, ya que por la naturaleza de la producción artística y las exigencias requeridas en y para este sector, no puede ser enfocado simplemente como un sector industrial.

La misión básica de la administración en las artes es desarrollar el mejor contrato estético posible, es decir, la mejor de las posibilidades de reunir al artista y su trabajo con el mejor público posible, en las mejores circunstancias. En su libro, Arts Mangement: A Practical Guide, Jennifer Radbourne, coordinadora del Programa de Graduados en Administración Artística en la Universidad de Tecnología de Queensland, y Margaret Fraser, que dirige su propia compañía de artes visuales, Object Art Enterprises, en Brisbane, Australia, nos dicen que “la administración artística se ocupa

del monitoreo y de salvaguardar la entrega completa y eficiente del producto artístico del artista al público” (3-4).

Un problema que debe ocupar a la organización artística, refiriéndonos al contrato estético, es el público que desea alcanzar. Democráticamente, el arte y la cultura están al alcance de todos. Pero este argumento no toma en cuenta la manera en que el arte en general, y las organizaciones artísticas y culturales, son percibidos por la mayoría de la gente. Un gran problema al que se enfrenta el arte en general es la percepción que la gran mayoría de la gente tiene de él.

El profesor Giep Hagoort, de la Escuela de Artes de Utrecht, Holanda, ha escrito varios libros y artículos que discuten la actitud empresarial en las artes, administración estratégica cultural, proyectos y políticas culturales, además de haber sido profesor visitante de la Jagiellonian University.¹ En su libro Arts Management: Entrepreneurial Style, el profesor Hagoort discute el problema de la percepción del público general del mundo artístico. Hay algunos puntos sociológicos y políticos que vale la pena mencionar sobre el carácter elitista del mundo artístico. En este acercamiento, existe una problemática relación entre la persona de la calle y las artes académicas que se ven en museos modernos y teatros. Algunos observadores y críticos quieren cerrar la brecha entre el arte elitista y las masas. Sus argumentos se centran sobre la llamada poco democrática situación actual en la que unos pocos tienen acceso a este mundo, que a menudo es apoyado por impuestos o patrocinios. Otro tema relacionado es que en el mundo artístico (occidental) sólo los expertos pueden juzgar la calidad del arte y esto puede hacer que la gente ordinaria se sienta inadecuada. En un marco político y cultural, algunos comentaristas sostienen que el alto arte puede elevar a la sociedad del barbarismo cultural. En esta manera de pensar existe un prejuicio: que “el arte

¹ Véanse universidades estudiadas, en el capítulo de Propuesta y conclusiones.

considerado de menor rango o la cultura de masas, como un musical o telenovela, tiene una influencia negativa en el gusto cultural de su público” (Arts Mangement: Entrepreneurial Style 25).

“La labor intensiva y costosa naturaleza de las artes escénicas son un factor ampliamente reconocido en su lucha por sobrevivir en un mercado abierto” (Radbourne y Fraser 18). Esta aseveración es completamente cierta, ya que aunque el objetivo de las artes no es económico, el factor de costos de producción no puede dejarse a un lado en un análisis. Las artes son a menudo costosas en su producción, y la realidad es: el número de miembros del público que asisten no genera suficientes ingresos que reduzcan el peligro del factor prohibitivo de costos de la producción. También es cierto que, aunque el sector cultural no persigue un objetivo económico en sí mismo, arte y economía están inextricablemente unidos. La administración, dirigida a las entidades culturales, proporciona métodos, estrategias y análisis necesarios para continuar y mejorar en todos los campos.

Para poder cumplir su misión el administrador artístico debe contar con las herramientas necesarias para poder analizar las variables operacionales y organizacionales inherentes a las artes. También es deber suyo el poder analizar a públicos potenciales, y el carácter mismo del trabajo artístico en relación con un posible público. Gran parte del arte y la cultura es percibida como elitista, dando así como resultado que, habiendo una oferta artística y cultural, ésta sea percibida por el público como algo reservado para unos cuantos.

Es esencial, para poder cumplir con el objetivo del contrato estético, el analizar claramente las fuerzas y debilidades, la misión de una organización cultural y los objetivos que ésta persigue. Debe tomar en cuenta los recursos a su alcance (humanos, financieros y físicos); las relaciones con clientes, artistas y públicos; las políticas de

programación y de determinación de precio; la manera en que se analiza la información; la comunicación interna y externa de la organización; la forma en que se realiza la promoción y difusión (mercadotecnia) y las estrategias empleadas.

Puede argüirse que la obtención de una ganancia económica no es un factor preponderante de la actividad artística. El arte no es un “producto” como muchos otros, ya que no persigue necesariamente un fin meramente económico. Hay que reconocer que éste no siempre es el caso, y que la industria artística, especialmente en el área de entretenimiento, es una fuerza económica que debe ser tomada en cuenta. Pero mucho del arte existente, su preservación, exhibición, publicación, etc. no busca (generalmente) la remuneración buscada por la industria del entretenimiento. Ya que el fin del arte no es una ganancia económica, a menudo se ve con desconfianza el papel de la administración en el sector cultural. Sin embargo, el papel del administrador en las artes no es el de lograr resultados netamente económicos, sino, a través del uso de diferentes herramientas e implementación de estrategias, lograr mejorar la operación, y así lograr cumplir el verdadero objetivo artístico de la organización. Radbourne y Fraser plantean que la idea del cumplimiento de la misión artística y un buen resultado económico no son necesariamente excluyentes entre sí:

El arte “superior” y el arte distribuido por el “bien público”, y el arte “que da ganancias” no se excluyen mutuamente. Mientras que el valor de tales experiencias no es cuantificable en términos monetarios, los mecanismos para llevarlos a cabo son completamente cuantificables y, como tales, sujetos a decisiones basadas en cifras. Tales decisiones no disminuyen el valor del arte. Las formas artísticas que son menos accesibles a la gente dada su virtud o su esoterismo, precio o locación geográfica, deben ser consideradas de todas formas en términos de ganancias y publicidad en el momento que un público es deseado.

Es responsabilidad de la administración el buscar la ganancia y seguridad financiera para lograr la continuidad de su existencia (211).

El Dr. John Pick, profesor de Políticas Artísticas y Administración en la Universidad City de Londres, y el Dr. Malcolm Anderton, que ha fungido en posiciones administrativas en las Universidades de Nottingham, Hong Kong y Londres, en las carreras de Música, Artes Escénicas y Administración Artística, mencionan en su libro Arts Administration que desde hace unos veinte años a la fecha, el sector cultural en diferentes países ha sido forzado a expresarse en términos cada vez más similares al lenguaje del sector económico.

En los ochenta los consejos de artes (en Inglaterra y otros lados) fueron apremiados a volverse más similares a los negocios. Significativamente, los consejos de artes adoptaron con mayor frecuencia el lenguaje del comercio, forzando a todos a ver las artes como una industria comercial (Pick y Anderton 5).

Esta actitud frente a la actividad artística puede dar como resultado el empleo de herramientas teóricas y prácticas que permita al sector artístico cumplir con su objetivo, y a la vez, mejorar ciertos procesos identificables como administrativos pertenecientes en común con otros sectores económicos. Pero, a la vez, no debe perderse de vista que éstas son sólo herramientas que nos permiten mejorar ciertos aspectos de la operación, sin embargo, no debemos estar tentados a pensar en el “producto artístico” como sólo eso: un producto.

No debemos sorprendernos que diferentes religiones, regiones y países con sus actitudes culturales, reaccionen de maneras radicalmente distintas y que obtengan significados radicalmente distintos de la misma obra de arte. Si el arte fuera un “producto” como cualquier otro, eso sería lo sorprendente. Pero una obra de arte no es

simplemente un producto con un valor fijo para ser comprado y vendido. La comprensión por parte del público es integral en el arte y, como ésta varía, también varía la recepción del trabajo artístico (Pick y Anderton 53-54).

La situación presente en la que se encuentra la gerencia estratégica profesional en el sector cultural puede ser considerada como poco desarrollada, tanto en teoría como en la práctica. En diversos países se han desarrollado estudios a nivel de licenciatura en administración artística general, o en algún campo particular, como el teatro, danza o museos. Las herramientas administrativas que utiliza el sector cultural están siendo adaptadas dadas las características únicas del producto artístico. El primer intento por describir la naturaleza específica de la planeación estratégica en el sector cultural sucedió en 1993, cuando Benjamin M. Bank y Valerie B. Morris, mencionados por el Dr. Hagoort, publicaron una investigación sobre el proceso estratégico en cinco organizaciones sin fines de lucro. Esta investigación mostró que, en general, “las organizaciones artísticas no tienen desarrollada una práctica estratégica estructuralmente, sus misiones no eran orientadas externamente y las estrategias no se enfocaban en una posición cultural en su ambiente” (60-70).

El arte tiene no sólo un valor económico, sino también un valor simbólico. Este valor debe ser tomado en cuenta, y de hecho, debe ser su prioridad más alta, junto con la naturaleza de la demanda de la producción cultural y la tensión entre los gustos de los públicos y el desarrollo artístico del artista. Por esas características, los métodos generales de planeación estratégica que son útiles deben ser adaptados a las organizaciones culturales. Es importante considerar algunos factores cualitativos, tales como la experiencia estética de los públicos, coordinación artística de los procesos creativos y la relación entre los individuos y grupos dentro del proceso de producción y

el juicio crítico. Estos factores, principalmente internos, necesitan ser procesados para que una organización cultural desarrolle su estrategia (Hagoort 60-70).

“El papel más importante del administrador artístico es lograr que los posibles miembros del público, al preguntarse ¿deseo venir a este evento?, y, ¿tengo los medios para lograrlo?, respondan afirmativamente” (Pick y Anderton 115). Este papel puede asistirse para su cumplimiento con las herramientas de análisis y estrategias de operación y de organización de la teoría administrativa, siempre y cuando la misión y objetivos de la organización artística no sean perdidos de vista.

La administración en las artes es una tarea muy compleja dada la responsabilidad para con los diferentes públicos o clientes a los que estos administradores informan. Gerentes comerciales y empresarios de artes y entretenimiento generalmente reportan a accionistas y a un consejo de directores, y en algunas operaciones a un co-productor. Sin embargo, los administradores en el sector cultural y artístico reportan a consejos, gobiernos, autoridades estatutarias, agencias de fondos, patrocinadores, contribuyentes, públicos, voluntarios, organizaciones de redes de servicio, socios de alianzas estratégicas, dueños de lugares, productores y promotores. Esta vasta red influye en las estructuras organizacionales, el estilo administrativo, planeación estratégica, líneas de comunicación, prácticas de mercadotecnia, administración financiera, procesos de reclutamiento, controles y técnicas de evaluación. Además, los administradores de arte que tienen a su cargo el local donde se realizan las presentaciones requieren de habilidades, tanto para administrar a la gente como el lugar (Arts Management: A Practical Guide 167).

Algunos puestos gerenciales específicos del sector cultural son:

Director artístico
Oficial artístico
Director de ballet

Maestro de ballet
Líder de negocios
Coreógrafo

Director de coro
Conductor

Coordinador de un departamento artístico
Jefe de decoración
Jefe técnico teatral
Director
Gerente de una galería
Director de asuntos culturales
Director de museo
Director musical
Director teatral
Productor
Gerente de producción
Programador
Gerente escénico
Director teatral
Posiciones gerenciales, comunes en el sector cultural:
Gerente contable
Director administrativo
Administrador
Coordinador de voluntarios
Gerente de servicios al público
Gerente financiero
Gerente de piso
Gerente general
Director de personal
Director de servicios técnicos
Director de servicios educativos
Director de planeación y publicidad
Gerente de mercadotecnia y patrocinios
Oficial de relaciones públicas
Gerente de proyectos
Gerente de servicios de boletaje
Webmaster
Posiciones organizacionales
Consultor
Recaudador de fondos
Gerente interno

Organizador
(Hagoort, 11-13).

1.3. El porqué de un administrador en las artes

Es importante para el sector cultural y artístico que existan profesionistas cuyo objetivo sea facilitar los procesos administrativos requeridos por el mismo. Sin embargo, el enfoque cuantitativo de un administrador que carezca de empatía con el arte no será efectivo, así como es difícil que un artista que realice un trabajo administrativo sea eficiente, si carece de las herramientas de que dispone un administrador. “El papel de un administrador es facilitar el intercambio de la experiencia artística entre el artista y el consumidor a través de liderazgo cultural innovador” (Radbourne y Fraser 1).

La industria cultural y artística funciona alrededor de una variedad de estructuras gerenciales: artistas individuales, asociaciones, compañías de artes escénicas, grupos de teatro, centros de arte y cultura, museos, institutos artísticos, eventos y festivales, estaciones de radio, departamentos gubernamentales de arte, etc. Usualmente, las organizaciones de arte están establecidas como asociaciones incorporadas sin fines de lucro, con un consejo gerencial electo. “Las organizaciones artísticas no lucrativas no pueden continuar operando sin planeación, controles, investigación y estrategias de mercado” (Radbourne y Fraser 49).

Los administradores de arte, que pueden ser empresarios, gerentes de local, empleadores, contratistas, socios, agentes, servidores públicos, consultores y empleados, deben estar familiarizados con las definiciones, derechos y restricciones de las entidades y estructuras legales. Esto es esencial para la negociación de contratos, relaciones con empleados y el público, y para seleccionar la estructura más apropiada para una organización artística nueva o en transición. Un entendimiento de ley corporativa, contratos, comisiones, impuestos, responsabilidad, seguros, licencias,

propiedad intelectual y legislación de justicia social es esencial en la transformación actual de la experiencia cultural en economía cultural² (Radbourne y Fraser 120-121).

Sin embargo, aunque alguien posea el conocimiento necesario, entienda cada parte del sistema y tenga habilidades gerenciales espectaculares, no necesariamente implicaría que sea efectivo. Se necesita una empatía con el arte y con el público, y este es el prerrequisito para un genuino administrador de artes. A pesar de esta aparentemente lógica necesidad de un administrador artístico, que posea conocimientos técnicos y a la vez una afinidad por el trabajo artístico, el cambio hacia una especialidad surgida de ambos mundos no es fácil.

Una palabra clave en el proceso de cambio es “resistencia”, la resistencia a supuestos cambios razonables, resistencia a las llamadas decisiones correctas y la resistencia a la forma en que las opciones estratégicas lógicas son implementadas por los administradores. La gente en el nivel organizacional y operacional tiene sus propios puntos de vista sobre lo que es razonable y lógico. Ellos han desarrollado sus propias ideas artísticas y culturales sobre cómo trabajar y por qué ese trabajo es importante para ellos. Especialmente si el trabajo está relacionado con la educación y práctica artística por un largo periodo, es comprensible que esta gente defienda su trabajo contra los cambios. Esta resistencia crece más si existe un espacio entre la percepción de la organización y la realidad en la que la organización se encuentra. En este tipo de situaciones es difícil para los empleados ver que las señales débiles, pero significativas, tendrán un fuerte efecto en la existencia de la organización y la importancia de tomar acción estratégica para garantizar el futuro de una organización como conjunto. El éxito en el

² Ver Anexo 1.

presente no necesariamente significa que la organización tendrá éxito en un futuro cercano (Hagoort 118-119).

Como resultado de la investigación y actividades de entrenamiento en la Utrecht School of Arts, localizada en Utrecht, Holanda, se pudieron formular algunas conclusiones generales sobre la forma en que los administradores artísticos desarrollan sus estrategias dentro de las organizaciones:

- Un administrador de artes con mucha experiencia artística no usa un marco metodológico para desarrollar una gerencia estratégica. El proceso de formación de estrategias es una actividad informal e intuitiva con una limitada participación por parte de los demás empleados. Una de las consecuencias es una actitud defensiva cuando el administrador artístico es confrontado con tendencias estructurales tales como la digitalización, internacionalización, privatización o multiculturalismo.

- Los administradores artísticos, principalmente con una preparación cultural y administrativa, que sistemáticamente aplican conceptos de gerencia estratégica, crean una posición para su organización con ventajas en campos como la innovación, locación, patrocinio y mercadotecnia. Estas organizaciones también tienen una estructura más flexible, crean alianzas estratégicas y tienen una cultura de aprendizaje.

- Los grupos artísticos sin administradores en su organización muestran una forma muy flexible y creativa de trabajo a nivel operacional (producciones, proyectos, actividades), pero necesitan apoyo en un nivel organizacional (funciones gerenciales) y estratégico.

- Los administradores de artes que fueron confrontados por cambios turbulentos e inesperados del ambiente, tal como la declinación del sistema

soviético y fuertes recortes de subsidios en sociedades occidentales, conservaron su enfoque burocrático y experimentado, aunque poco activo, hacia temas organizacionales por largos periodos (Hagoort 71-72).

La cultura organizacional es el grupo de valores, normas y creencias sobre la forma en que la gente de la organización trabaja una con otra y sus gerentes. La cultura organizacional tiene dos funciones específicas:

- 1) Proveer patrones fijos para la coordinación y resolución de problemas.
- 2) La reducción de incertidumbres cuando los empleados deban confrontarse a nuevas situaciones (Hagoort 176-177).

Una función importante del administrador artístico dentro de las organizaciones culturales es el análisis y mejoramiento de diversos procesos administrativos. La función administrativa dentro de estas organizaciones puede ser enfocada con métodos desarrollados por la teoría administrativa. Las funciones financieras, administración de recursos, análisis, comunicación interna y externa, mercadotecnia, alianzas estratégicas, organización y planeación estratégica; son temas que pueden y deben ser abordados desde una perspectiva teórica que es proporcionada por la administración, siempre y cuando sea enfocada desde las necesidades del mundo artístico.

Muchos artistas en el pasado han tomado de mala gana los deberes gerenciales por necesidad, con muy poca o ninguna habilidad financiera o de administración de negocios (Radbourne y Fraser 210). Es imperativo que existan profesionales cuyo objetivo sea la función administrativa del sector cultural. Deben estar conscientes de su misión y objetivo, y adquirir los conocimientos necesarios para realizarlos.

1.4. La administración artística y la administración pública

La identidad nacional está determinada por la manera en que la gente de una nación ve su país y a su vez intenta promover esta visión tanto dentro como fuera de él. Ciertos íconos de vez en cuando son percibidos como representaciones apropiadas de la identidad nacional. Arte, arquitectura, literatura, teatro, danza y música proveen algunos de los medios más permanentes y traducibles para la expresión de esta identidad (Radbourne y Fraser 9).

La tarea de administrar las artes difiere según la historia de cada país. Los temas obvios como la naturaleza de la herencia cultural del país, la disposición de su población, la historia, la calidad de su sistema educativo y la distribución general de su riqueza, afectan profundamente el tipo de contratos estéticos que puede realizar el administrador artístico. La historia cultural es el marco de referencia que da forma a la manera en que la gente de distintos países ve la pintura, la forma en que interpreta la danza, la forma en que aprecia la poesía y aun la forma en que oye la música.

A través de políticas, los gobiernos crean mercados y oferta. A través de becas artísticas individuales, y apoyar económicamente proyectos y organizaciones culturales y/o artísticas, los gobiernos expresan sus prioridades culturales. Las políticas de exportación y turismo pueden aumentar o disminuir la habilidad del artista para ofrecer su trabajo. El apoyo prioritario de los artistas en las industrias de multimedia puede afectar a los artistas que no trabajan en esa área al limitar sus mercados potenciales. Los administradores artísticos pueden proveer un vínculo entre el productor (artista), el producto (trabajo artístico) y el consumidor (comprador, público o participante). El administrador puede salvaguardar el producto de corrupción al monitorear la publicidad, con prácticas curatoriales, arreglos contractuales, estrategias de mercado y derechos de autor. Proveer un vínculo efectivo requiere conocimiento de políticas pasadas y presentes y sus prácticas (Arts Management: A Practical Guide 6-7).

Etzioni desarrolló en su libro Comparative Analysis of Complex Organizations, publicado en 1961, y que el Dr. Pick y el Dr. Anderton mencionan, lo que se ha vuelto el modelo estándar para comprender el mecanismo interno de las organizaciones y la forma en que trabajan juntas. Etzioni ha sugerido que hay tres tipos de poder que los que ejercen autoridad pueden utilizar para controlar aquellos en posiciones inferiores dentro de la organización:

- **Poder coercitivo:** por amenaza, castigo o represalia.
- **Poder remunerativo:** remuneración material, tal como dinero o tiempo libre.
- **Poder normativo:** remuneración simbólica de estima y prestigio.

Etzioni dice que aunque las organizaciones tienden a emplear los tres tipos de poder, diferentes tipos de organizaciones tienden a enfatizar sólo uno. Después delinea tres formas en que las personas en posiciones inferiores reaccionan a la forma en que la autoridad es ejercida. A esta reacción le llama “envolvimiento”:

- **Alienante:** fuerte desaprobación, hostilidad y responde sólo bajo amenaza.
- **Calculador:** indiferencia relativa, dependiendo de los incentivos.
- **Moral:** fuerte aprobación de la autoridad basada en el compromiso con los valores y metas de la organización.

Señala además que tres de estas nueve combinaciones son las más efectivas, ya que el tipo de autoridad ejercida está empatada con el tipo de involucramiento buscado con el resto de la organización. Estas relaciones congruentes son la organización coercitiva, la utilitaria y la normativa. Para concluir el tema de la dinámica organizacional, los autores argumentan que:

La mayor parte de las organizaciones artísticas son normativas. La fuerza de trabajo en su mayoría compartirá los valores y metas de la organización, y como el administrador, trabajarán por razones morales más que por las monetarias. La autoridad será ejercida de forma normativa.

Sin embargo, muchas de las instituciones con las que la organización artística debe tratar serán utilitarias o coercitivas en su naturaleza. El administrador artístico se encuentra con un dilema, ya que el poder organizacional debe ser ejercido de manera conflictiva. El administrador debe tratar de lidiar con la organización externa de manera normativa, o debe intentar atenerse a los deseos de la entidad que otorga los fondos, lo cual puede molestar a colegas (Pick y Anderton 28-29).

La organización cultural será más estable cuando su organización interna sea de carácter normativo. De igual forma, la agencia o entidad que otorga los fondos necesarios, al tener metas económicas, será estable cuando su organización interna sea utilitaria. “La naturaleza de ambas están fundamentalmente en desacuerdo” (Pick y Anderton 30).

Estos conceptos pueden ayudar a explicar la tensión administrativa que a veces existe entre las organizaciones artísticas y las entidades que proveen el dinero para su funcionamiento. En departamentos gubernamentales las decisiones se toman de acuerdo con procedimientos claramente delineados, y sin la comunicación que a menudo acompaña al proceso de toma de decisiones dentro de una organización artística. “El método de toma de decisiones burocrática es formal: los burócratas escriben más de lo que hablan. La comunicación entre ambas está plagada de dificultades” (Pick y Anderton 32).

1.4.1. El administrador artístico como enlace entre gobierno y entidades culturales

La buena administración de las artes tiene como propósito lograr que las funciones operativas y organizacionales sean funcionales, y que el producto artístico tenga al público correcto. La mala administración en las artes sucede cuando el proceso contrario ocurre, es decir, cuando alguna agencia social decide cuantificar cuánta ópera debe ser vista en una región, o que un cierto número de libros de poesía debe ser publicado en tal año. El administrador debe entonces encontrar "arte" que cumpla determinados criterios políticos y económicos, siendo el resultado algo sin mucho sentido.

La actitud gubernamental hacia el apoyo y desarrollo del sector cultural y artístico de su país es determinante en los procesos y calidad de los proyectos realizados. La decisión de proporcionar los fondos para tal o cual proyecto, y los criterios que deben ser cumplidos por las entidades culturales para obtener ese apoyo, sin lugar a duda, determinarán el desarrollo y la creatividad de la vida artística del país. Para el novelista Kingsley Amis, el permiso dado a un burócrata para definir el arte es una objeción fundamental para el sistema de apoyo a las artes en Gran Bretaña:

La forma en que un artista es pagado afecta profundamente a su producto.

En un extremo vende lo que ya ha hecho, y en el otro es pagado por completo antes de que haga cualquier cosa --cuando es comisionado, se le paga por adelantado. Es este segundo modelo de pago el que hace que reciba subsidios gubernamentales. Un artista en esa posición no tiene la presión de complacer a un público, y es libre para cortejar la aprobación de un círculo íntimo de colegas, críticos y expertos para ser indulgente consigo mismo. Arnold Schoenberg dijo: "Yo pienso que un verdadero compositor no escribe con otra intención que

complacerse a sí mismo. Aquellos que escriben porque quieren complacer a otros, que tienen a audiencias en mente, no son verdaderos artistas" (Pick y Anderton 18-19).

Tal vez más importante todavía sea el gradual aumento de falta de interés en los planes burocráticos, en la genuina respuesta del público. Los burócratas del arte en Gran Bretaña dicen abiertamente que son ellos los que deciden las "prioridades del público". Las autoridades locales son forzadas a adoptar criterios estandarizados para "representación efectiva del consumidor y retroalimentación". La tendencia es que los burócratas determinen qué es arte, y prejuzgar y estandarizar lo que la respuesta del público debería ser (Pick y Anderton 14).

Con esto podemos ver que un papel no poco importante del administrador artístico es servir de enlace entre las artes y los diversos procesos necesarios para adquirir los fondos indispensables para su existencia. Es determinante de este proceso el análisis correcto de la comunicación entre ambas entidades, la comprensión de las necesidades de cada una y que cada una requiere de la otra.

1.5. Características del administrador artístico

El deber del administrador del arte es tratar de crear el mejor contrato estético entre el arte y el público, de tal manera que el mayor número posible de personas reciban el mayor placer y beneficio del arte. Debe tomarse en cuenta que el valor del arte no es económico, no es el único fin que persigue necesariamente. Sin embargo, hay una serie de actividades de naturaleza económica que requieren ser administradas. "Aún

en las artes escénicas, la buena administración artística no puede ser medida sólo con base en la venta de boletos” (Pick y Anderton 16).

Los administradores de arte en la década de los noventa son comúnmente educados universitariamente en una forma artística junto con un grado en negocios o mercadotecnia, o con estudios en administración artística. En el pasado muchos administradores eran artistas que se abocaron a la administración por necesidad o un deseo de estar involucrados en la toma de decisiones. “Los administradores artísticos más efectivos son aquellos que combinan una sensibilidad hacia las artes y un trasfondo administrativo” (Radbourne y Fraser 168). Los siguientes comentarios provenientes del Rockefeller Panel Report, en 1965, y de Raymond y Greyser, en 1978, respectivamente, fueron recogidos por Jennifer Radbourne y Margaret Fraser en su libro Arts Management: A Practical Guide y proporcionan una primera imagen del único papel que juega un administrador artístico:

Alguien que debe ser conocedor del arte con el que se concierne, empresario, negociador laboral, diplomático, educador, experto en publicidad y relaciones públicas, político, hábil hombre de negocios, servidor de la comunidad, líder incansable, maestro, tirano y un continuo estudiante de las artes.

“La misión del administrador de artes es facilitar el trabajo del/los artista/s para crear, proveer, y sostener los recursos, el ambiente y la atmósfera en la que los artistas puedan desarrollarse y florecer” (168).

El administrador de artes puede trabajar para una organización pequeña, creada para promover una forma de arte en particular, artista o grupo de artistas, o para administrar un sitio tal como un teatro, un museo o festivales. También puede ser que

trabaje para el departamento de artes de una organización mayor. Por último, el administrador posiblemente debe trabajar con el área gubernamental de fondos. La función de enlace del administrador artístico entre las metas que persigue la organización cultural y las presiones económicas que ésta sufre, no es un papel pequeño. Para esto, el administrador debe tener los conocimientos y herramientas necesarios para desenvolverse en el aspecto administrativo, legal, gerencial y económico de la actividad artística, ya que estos aspectos son únicos dentro de ella.

Aquellos que administran las artes son muy distintos de aquellos que administran actividades más convencionales. Las habilidades en la administración artística son practicadas en un curioso campo entre los artistas, las artes y la gente, y son propulsadas por un rango extraordinario de habilidades involucrando al arte, crítica de arte, política, psicología, ciencia de la información, economía, sociología y educación. “La efectiva administración en las artes depende, sobre todo, de un profundo conocimiento de, y sobre todo, compromiso por el arte” (Arts Administration 1). El Dr. John Pick y el Dr. Malcolm Anderton dicen de los administradores en las artes que:

No son gerentes convencionales, animadores, maestros, críticos, o empresarios, sino una mezcla única de todos estos. Estas cualidades únicas yacen en los papeles que desempeñan relativamente los varios sistemas legales, económicos y estatales con los que lidian; su primera obligación es hacia un concepto, el arte, que no es ni producto ni servicio, y cuyas demandas a veces los colocan en oposición con los sistemas políticos y legislativos imperantes. Para mayores dificultades, debemos recordar continuamente que el material con el que el administrador de artes trabaja no es un producto claramente delineado, ni un simple servicio. El “Arte” sigue siendo un término difícil de definir. Sigue siendo difícil colocar a “las artes” dentro de las teorías modernas políticas, económicas o

filosóficas. Incluso un simple término descriptivo como “las artes” cubre una multitud de diferentes conceptos, creados dentro de diversos medios, que son entendidos de diversas maneras (Pick y Anderton 2-3).

Son muchas las presiones de diferentes tipos que recaen sobre el administrador o el grupo administrativo. Al lidiar con cada una de ellas, el administrador artístico debe tener siempre presente los efectos de cualquier decisión sobre las demás. Un nuevo requisito legal tendrá implicaciones legales. Un cambio político claramente afectará cualquier parte del contexto en que el administrador trabaja. A menos que esto sea completamente comprendido, un administrador de artes moderno está en constante peligro de ser deshecho por las diferentes demandas impuestas.

El trabajo del administrador de artes involucra tres pasos esenciales y secuenciales:

1) Un profundo conocimiento y compromiso personal hacia los artistas y las formas de arte.

2) Una comprensión imaginativa de la historia cultural [...] condiciones sociales de todos los segmentos del posible público que puede ser alcanzado por el arte escogido.

3) La habilidad, utilizando toda habilidad legítima social, política y gerencial, y con las circunstancias políticas, legales y económicas más actualizadas, para forjar el mejor contrato estético posible, reuniendo a las artes con el público más apropiado en las mejores circunstancias posibles (Arts Administration 3).

Uno de los mayores requerimientos de un administrador artístico es que pueda pensar su trabajo como gerencia holística. Cada persona involucrada debe estar

consciente de que cada una de sus acciones afecta las acciones de los demás. Esto involucra del administrador o equipo administrativo:

- Considerables habilidades de comunicación.
- Deseo de personalizar la organización y darle un carácter de fácil comprensión.
- La habilidad de cultivar una fuerte memoria organizacional, de forma que todos los miembros sepan de pasados éxitos de la organización y los principios y creencias que los nutrieron (Pick y Anderton 62).

El Dr. Giep Hagoort ejemplifica el papel del administrador artístico a través de cuatro papeles que definen las responsabilidades que éste asume en la organización. Un gerente es responsable de funciones gerenciales tales como finanzas, personal y mercadotecnia. Es un trabajo más técnica o funcionalmente orientado en el nivel de coordinación. Una importante actitud es trabajar con planeación, fechas límites y procesos. Un líder es una persona que motiva a otros basado en un enfoque visionario. Un líder se enfoca más en ideas que en sistemas y procedimientos. Un empresario es orientado al ambiente, siempre viendo oportunidades, más interesado en estrategias e innovaciones y menos en la estructura. Un empleado tiene la responsabilidad de regulaciones laborales, condiciones y circunstancias (195).

Estos cuatro papeles reflejan la posición del administrador artístico. Aquí el concepto “administrador artístico” debe considerarse como una noción general. Su significado específico y papel dependen del contexto en que el concepto “administrador artístico” sea utilizado. En un sentido estricto, el “administrador” es un gerente profesional en un área particular (mercadotecnia, producción y finanzas) y el “líder” es la persona que motiva y apoya a la gente para ejecutar las actividades de forma correcta.

No se puede dejar de enfatizar que tales medidas son periféricas al éxito o fracaso de la organización artística. Por mucho, la consideración más importante es la calidad del arte mostrado. Un alto grado de satisfacción por parte del cliente, ausencia de accidentes, personal cortés y puntualidad en la presentación del evento, no son los que hacen que el asistir a un evento artístico sea memorable. Lo siguiente en importancia es la calidad del contrato estético: en qué grado se ha encontrado el público “correcto”.

1.6. Precio

En cada forma artística hay algunos artistas que se han vuelto ricos con su trabajo, otros que logran vivir de él y muchos que el ingreso generado por su arte no es suficiente para vivir sólo de esa actividad. En parte esto es el resultado de la suerte, parte un reflejo de la calidad y cantidad, y parte el reflejo de los impredecibles gustos populares. Es también el resultado de las decisiones burocráticas sobre qué trabajo debe ser expuesto al público y en qué contexto (Pick y Anderton 87).

Desafortunadamente, la mayor parte del arte se vende a un valor menor del que cuesta producirlo. El subsidio gubernamental reduce el precio y aumenta la participación. “Los artistas y organizaciones artísticas que venden a un precio menor del real con la creencia de que el acceso y la participación deben estar al alcance de todos, devalúan el producto y el arte en general” (Radbourne y Fraser 58). La estrategia de precio para el producto también debe ser enfocada desde el punto de vista del cliente. El precio debe ser el que el cliente piensa que es el valor del producto. Sobre este tema, Radbourne y Fraser comentan que:

Los artistas y las organizaciones artísticas merecen ganar lo más posible por su producto. Mientras que la política de gobierno mantiene un enfoque de

“bien público” hacia la subvención y particularmente ciertas instituciones artísticas y culturales como galerías y museos, las estrategias de precio y marketing son generalmente inexistentes. La admisión pública a estas instituciones puede ser gratuita, pero la falta de generación de fondos afecta adversamente el marketing y el desarrollo de la institución cultural. El acceso gratuito no siempre significa un mayor público. El precio debe ser lo que el mercado puede tolerar (Radbourne y Fraser 59).

Es importante que en el mundo artístico se tome en consideración los diversos factores que determinan la decisión de asistir o no a un evento artístico. Como hemos visto, uno de ellos es cómo percibe el público el mundo artístico. Otro factor es la promoción y difusión que se le dé. La estrategia de determinación de precio en las artes no es siempre subvencionarlo. “El administrador artístico necesita, dentro de su área de trabajo, ser realista sobre la capacidad del público “correcto” para pagar, y sobre cualquier contribución complementaria de diferentes fuentes” (Pick and Anderton 79-80).

Las estrategias de precio más comunes involucran maximización de ganancias y de entradas, metas de ganancia y discriminación de precio. Aun la maximización de ganancias no es contraria a los intereses del cliente. Los clientes están preparados a pagar lo que percibe como un precio justo si el producto satisface sus necesidades. Este precio justo puede incluir lo que el administrador de artes considere una ganancia excesiva. La satisfacción del cliente no necesariamente se incrementará al disminuir la ganancia. La discriminación de precios es la estrategia más popular en las artes. El concepto involucra discriminar entre clientes sobre la base de alguna característica, ya sea del cliente o del producto (Radbourne y Fraser 59).

Es un error imaginar que el único criterio empleado en la decisión de atender o no a un evento artístico sea el balance del placer obtenido y el costo de la entrada. La decisión es afectada por otros factores importantes como:

- Percepción de las personas que asisten al evento.
- Si es posible ir cómodamente a un evento solo, o si la visita será mejorada al ir acompañado.
- La calidad de las comodidades dentro y fuera del evento, tales como el estacionamiento, seguridad en calles aledañas, restaurantes, bares, áreas cómodas para encontrarse con amistades y la ausencia de tensión social (Pick y Anderton 97).

Un administrador artístico necesita saber lo más posible sobre un público potencial. Un factor clave es la planeación y precio de un programa de arte. El ingreso disponible para cada sección del público junto con el costo de tales aspectos como transporte, estacionamiento o comer después del evento. Hay bastante evidencia de que muchos miembros de un público que pagan altos precios para ir a un concierto de música popular, no necesariamente pueden “pagarlo”. Aun así, el evento tiene tal prioridad que el boleto será adquirido a crédito, aunque esto signifique tener una deuda o sacrificar algunos gastos:

Esto parece indicar que el problema con eventos artísticos en vivo es probablemente no que sean considerados caros, sino que son considerados como de menor valor que la música y las telenovelas que la tecnología pone al alcance. Esto abre la cuestión de cómo la gente gasta su tiempo libre y dinero (Pick y Anderton 57-58).