

# La transorganización como respuesta estructural de las microorganizaciones creativas

Daniel Cortázar-Triana\*

## Resumen

En este artículo se trabaja el concepto transorganización de Eikhof (2014) y se propone como forma para describir a las microorganizaciones creativas que, se plantea, son bastante significativas en el campo de las industrias creativas. A partir de esta contextualización teórica, se propone la autogestión como la estrategia principal que utilizan estas organizaciones para enfrentarse a su contexto ambiguo e incierto, y así poder utilizar la improvisación (Hatch, 1990) desde el flojo acoplamiento de funciones (Douglas y Weick, 1990) como estructuración. Para ello, el trabajo propone los acercamientos teóricos que ha tenido la academia frente al emprendimiento creativo, para centrarse en estos conceptos teóricos según un análisis bibliométrico; posteriormente, estudia el efecto de dichos conceptos desde la economía; presenta la herramienta metodológica utilizada desde un enfoque cualitativo del estudio de caso con observación participante y entrevistas a profundidad; finalmente, hace un estudio de tres casos de microorganizaciones creativas en la música para darle cabida empírica a la propuesta teórica inicial y así llegar a la definición teórica del concepto “autogestión” en el mundo de las organizaciones creativas, que hasta ahora se ha usado empíricamente, pero no en la academia.

**Palabras clave:** economía cultural, organización cultural, creatividad, production management, new firms, startups.

**Clasificación JEL:** L22, M14, O14, Z1.


Recibido: 14 de octubre de 2022

Evaluación: 12 de febrero de 2023

Aprobado: 10 de abril de 2023

Artículo de investigación

\* Doctor en Estudios Organizacionales.  
Integrante del grupo de investigación  
Huika Mexihco, el cual forma parte del  
Registro Nacional de Empresas Científicas  
y Tecnológicas (RENIECYT) del Consejo  
Nacional de Humanidades,  
Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT).  
México. Correo electrónico:  
danielcortazart@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-0109-1149>

# The Transorganization as a Structural Answer of Creative Micro-Organizations

## Abstract

This article is based on the concept of transorganization (Eikhof, 2014) and it is used as a framework to describe creative micro-organizations which are predominant in the field of creative industries. From this theoretical framework, self-management is proposed as the main strategy to be used by these firms in order to face ambiguous and uncertain contexts and thus be able to use organization improvisation (Hatch, 1990) derived from the loose coupling of functions (Douglas & Weick, 1990), as a way of structuration. In order to achieve this, this paper proposes the same theoretical approaches that the academy has used to develop creative entrepreneurship, with a view to focus on these concepts according to bibliometric analysis. Afterwards, the effect of those concepts is analyzed from an economic viewpoint. Later, participant observation and in-depth interviews are used as qualitative methodological tools. Finally, three creative music micro-organization cases are examined to gather empirical data and consequently reach a theoretical definition of the concept of “self-management” in the field of creative organizations theory which has been put into practice without any academic theoretical reference.

**Keywords:** Cultural economy, cultural organization, creativity, production management, new firms, startups.



Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas (CC BY-NC-ND)

## INTRODUCCIÓN

Las industrias creativas han sido estudiadas tradicionalmente desde perspectivas académicas como los estudios culturales o la política, la administración y la economía. El primer enfoque o perspectiva ha hecho más que todo un análisis simbólico del sector cultural o creativo y las consecuencias que tiene la identidad de los artistas sobre los consumos, su rendimiento o estrategias, y sobre las políticas públicas o la responsabilidad social. En el segundo se ha visto principalmente un análisis sobre la ambigüedad de lo que implica incluir los objetivos estéticos y los administrativos en un solo espacio o una sola estrategia de gestión. Finalmente, el tercer enfoque ha estudiado la innovación y la distribución con respecto a sus efectos en las cadenas de valor. Estos estudios son muy importantes para conocer este sector específico y poder describirlo, caracterizarlo y darle herramientas a fin de estructurarlo de la mejor forma posible para que le sirva a quienes lo desarrollan. No obstante, en sus estudios no parece existir una búsqueda de estrategias de gestión que nazcan directamente de los artistas, sino más bien de mostrar las incongruencias que existen entre la identidad artística y la del mercado, o intentos de mapearlo para caracterizarlo, como se presenta en el análisis bibliométrico en el [Anexo 1](#).

Para ello, este trabajo propone acercarse a las organizaciones creativas desde los estudios organizacionales y, a partir de esta perspectiva disciplinaria, darle una caracterización de lo que los artistas hoy en día denominan la “autogestión” como su estrategia principal de organización y estructuración de proyectos. Primero se definirán las organizaciones creativas y se abordarán algunas aproximaciones teóricas previas. A partir de ahí, se tomará como base teórica la propuesta de [Eikhof \(2014\)](#), quien describe el arte bajo el concepto de la *transorganización* para explicar cómo los artistas pasan de una organización a otra de manera indiscriminada para lograr sus objetivos tanto financieros como estéticos. Posteriormente, se pretende explicar cómo la transorganización se puede incluir dentro de lo que desde la economía hoy en día se llaman las redes económicas, para dar a entender la incidencia de esta estructura en una cadena de valor o, más exactamente, en un ecosistema de valor. Finalmente, se propondrá el concepto “tejido autogestivo” para darle un nombre a dicha explicación y, posteriormente, analizarlo en tres casos musicales que se relacionan entre sí y, a partir de dicho estudio empírico, proponer las características de la autogestión como herramienta estratégica.

Este artículo se basa en un estudio de caso empírico que ha utilizado una metodología etnográfica a partir de la observación de dos giras y la grabación de un disco, además de entrevistas abiertas y a profundidad con los miembros principales tanto de las organizaciones musicales como de quienes apoyan su trabajo a nivel productivo y de distribución y divulgación. Esta metodología se explica en el apartado “Metodología del estudio de caso”.

## DEFINICIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CREATIVAS

Tras una búsqueda de los conceptos: organizaciones musicales, emprendimiento artístico, emprendimiento creativo, industrias creativas, identidad, la combinación de estrategia + roles y *performance* + roles en los buscadores académicos de Conacyt, Scopus y Redalyc, se logró hacer una primera aproximación al campo de estudio relacionado con el emprendimiento en el arte. Los hallazgos de esta búsqueda permiten dar cuenta de las principales líneas de estudio que se han investigado en la academia con respecto a la dicotomía entre arte y administración. Los temas principales son el emprendimiento, la identidad, la política cultural, la estrategia y las cadenas de valor; sin embargo, la estrategia tiene muy pocas referencias y muy pocos cruces con otros temas y se antoja como uno de los elementos principales por estudiar para poder comprender cómo configuran los artistas sus organizaciones, metas, objetivos y estructuras. Esta búsqueda se adjunta en el Anexo de este análisis previo, para conocer los resultados exactos de esta información; en el resto del artículo se hará una referencia a las conclusiones o los aspectos relevantes del mismo.

En la **Tabla 1** se observan los principales temas que trabajan los artículos referenciados por esta búsqueda y, además, se toma una búsqueda de cada uno de los temas para definir qué subtemas trabajan dichos artículos a fin de comprender qué cruces de información se pueden encontrar. Tal como se enuncia en la introducción de este artículo, los temas más trabajados son la identidad de los artistas sobre los consumos, su rendimiento o estrategias y las políticas públicas o la responsabilidad social, así como la ambigüedad de lo que implica incluir los objetivos estéticos y los administrativos en un solo espacio o una sola estrategia de gestión, y la innovación o la distribución con respecto a su efecto en las cadenas de valor.

Tabla 1.

*Temáticas más publicadas relacionadas con el emprendimiento en el arte*

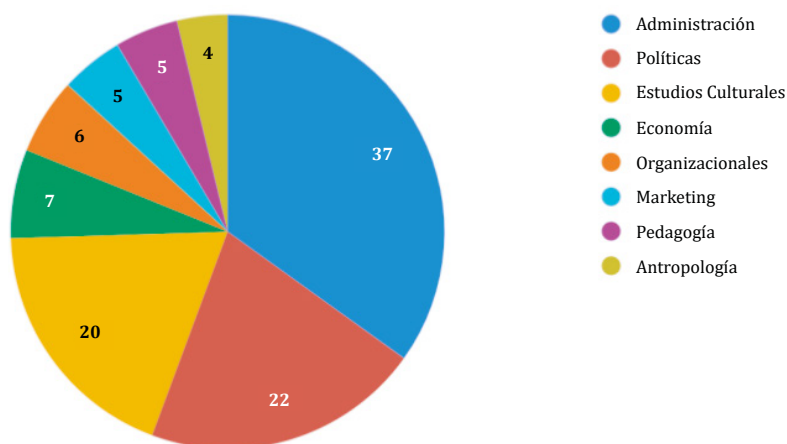
Artículos	Temática principal	Subtemáticas (cantidad de artículos)
50	Emprendimiento	Ambigüedad (6), Innovación (4), Identidad (4), Estrategia (3), Educación (3), Toma de decisiones (3), Recursos Humanos (3)
22	Identidad	Cumbia (3), Responsabilidad social (2), Rendimiento (2), Estrategia (2), Política cultural (2)
13	Política cultural	Estrategia (3), Financiación (2), Desarrollo social (2), Management (2)
7	Estrategia	Ambigüedad (2), Urbanismo (2), Improvisación (1)
6	Cadena de valor	Innovación (2), Distribución (1), Plataformas digitales (1), Roles (1)

Fuente: elaboración propia con base en una búsqueda hemerográfica.

En la **Figura 1** se presentan las disciplinas donde se originan estos estudios, en las que se evidencia una prevalencia de la administración, la política y los estudios culturales, con presencia en la economía y algunas publicaciones en los estudios organizacionales, el mercadeo, la pedagogía y la antropología. Esto fortalece la posición encontrada en la **Tabla 1**, desde donde se ve que la búsqueda de la relación entre las estrategias y la identidad ha sido muy poco explorada, lo que dificulta la comprensión de las razones por las cuales un artista estructura una organización de una u otra forma.

Figura 1.

*Disciplinas que más han estudiado el emprendimiento en el arte*



Fuente: elaboración propia con base en una búsqueda hemerográfica adjunta en el Anexo 1.

La mayoría de autores actualmente definen a las organizaciones en este campo bajo la producción de productos que pueden ser protegidos por la propiedad intelectual y que están basados en la creatividad: “Enfocándose en lo puntos en común de estas industrias, varias características sobresalen: la creatividad y talento individual son los recursos clave, la propiedad intelectual juega un rol crucial, los trabajadores son guiados por motivaciones intrínsecas y la producción de materiales finales es superpuesta por la producción de significado” (Eikhof, 2014, p. 277). No obstante, “no hay una definición común aceptada para el sector que comprende las ‘industrias creativas’, ni tampoco es fácil separar las industrias creativas de sus constructos vecinos de las industrias culturales y la industria de los medios” (Küng, 2014, p. 190).

Por esta razón, este primer acercamiento a los conceptos que se tomaron como principales para comprender el fenómeno de la “emprededurización” del arte es una forma de acercarse al tema desde la teoría y da guías interesantes de estudio para poder profundizar más en las necesidades de la comprensión y definición de lo que es una organización creativa. Vale la pena decir que, además de eso, los pocos estudios que hacen cruces entre identidad, emprendimiento y estrategias provienen de orillas hegemónicas de la academia, principalmente del norte de Europa y de Canadá. Entre estas referencias destacan dos conceptos que parecen estar tomando fuerza dentro de los cruces de información entre académicos: el *underground* y la *transorganización*.

El primer concepto, el *underground*, como campo económico y como relacionamiento de mercado y de *marketing*, es un espacio en donde están la mayor cantidad de artistas que están produciendo lo que Cohendet et al. (2009) llaman las tendencias. Para estos autores, este concepto permite entender que el mercado creativo se compone de los artistas más pequeños, que se consumen principalmente a nivel local, pero que pretenden pasar al *upperground* para lograr acceder a mercados masivos a través del apoyo de organizaciones medianas que denominan el *middleground*, cuyo objetivo es la conexión entre ambos mundos y las cuales tienen principalmente recursos públicos u objetivos de difusión como los festivales, los museos, las galerías, entre otras.

Esta heterogeneidad muestra la importancia de hacer bien un mapeo, para lo cual tomar como referencia a Cohendet et al. (2009) da unas muy buenas bases de interpretación porque dan claridad acerca de estos tres subcampos que proponen. Para ellos, en el *underground* se ubican las pequeñas organizaciones que desarrollan las actividades artísticas “que ocurren por fuera de cualquier organización formal o

institución basada en producción, explotación o difusión” (p. 713). Los *middleground* incluyen a los intermediarios que le permiten a los *underground* ser considerados en el mercado y, por consiguiente, “proveen las plataformas cognitivas necesarias para hacer del material creativo uno económicamente viable y mercadeable” (p. 714). Finalmente, las grandes corporaciones son ubicadas en el último nivel en el cual reconocen que “mientras las ideas creativas se vuelven más populares, el *upperground* puede tomar control de los recursos disponibles en el *underground* y el *middleground* para generar más ganancias” (p. 715).

Sin embargo, [Cohendet et al. \(2009\)](#) presentan una interesante división de los campos creativos en esta red, pero no proveen suficientes elementos para definir claramente qué organizaciones pertenecen al *underground* y al *middleground* porque, por un lado, aclaran la informalidad que caracteriza al nivel más bajo pero, por el otro, no dejan clara la posible formalidad que existe entre ese nivel y las plataformas que los conectan con el nivel más alto. Dicho en otras palabras, no queda claro si al nivel más bajo pueden pertenecer organizaciones formales cuyos objetivos no son necesariamente conectar artistas con corporaciones, sino más bien la producción artística en sí misma, despojada de los objetivos comerciales, pero que no puede dejar de lado sus necesidades de supervivencia económica.

Si bien vale la pena acercarse a esta propuesta para comenzar a tener una clara caracterización del campo, su visión no tiene en cuenta la identidad de los artistas quienes en realidad en muchos casos prefieren estar en mercados pequeños. Desde ahí buscan generar dinámicas de circulación entre organizaciones del mismo tamaño y en diferentes territorios, como lo describen [Barrero et al. \(2021\)](#) en un estudio empírico que incluyó entrevistas a 87 artistas en México, Colombia, Perú y Chile. Estos autores reconocen que el *underground* es un campo en sí mismo, compuesto por microorganizaciones que mezclan tanto los objetivos estéticos como los financieros, y que terminan configurando redes económicas entre ellas para conformar un ecosistema propio que no necesariamente depende de la distribución masiva, sino de estructuras más ajustadas a este relacionamiento.

Por esta razón, es importante definir qué es una organización creativa ya que son muchas y de múltiples tipos. Pueden ser de tamaños micro, de máximo seis integrantes, o pequeñas con menos de quince, pero también tienen funciones de intermediación y distribución sin necesidad de enfocarse solo en la producción. [Barrero et al. \(2021\)](#) mapean 27 de este estilo que clasifican como microorganizaciones, de las cuales 21 tienen funciones de intermediación (es decir que conectan artistas,

agentes u organizaciones con otras) o de distribución (es decir que llevan la producción a diferentes mercados). Adicional a eso mapean otras 31 que pueden entrar al tamaño mediano, pero que, al mismo tiempo, se siguen moviendo dentro del mercado *underground* y que, por consiguiente, siguen siendo empresas pequeñas. También existen medianas y grandes que superan los 20 empleados y cuyos objetivos se enfocan en la intermediación entre los segmentos que proponen [Cohendet et al. \(2009\)](#) y la producción de bienes creativos; de estos dos estilos, [Barrero et al. \(2021\)](#) clasifican las otras 29 organizaciones repartidas en ambos subcampos, de las cuales definen solamente 12 como corporativos o grandes organizaciones. [Cortázar \(2021\)](#) clasifica a las microorganizaciones como las principales del campo creativo, las cuales están definidas especialmente por las características que proponen [De la Rosa et al. \(2008\)](#) para dar parámetros de estudio de lo que denominan las mipymos (micro, pequeñas y medianas organizaciones), las cuales “se caracterizan por utilizar formas de gestión alternativas sustentadas en marcos que difieren de la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad, es decir, desarrollan formas de gestión creativas que les permiten alcanzar sus objetivos a pesar de contar con recursos económicos limitados” (p. 20).

En este sentido, las micro y pequeñas organizaciones son la regla dentro del campo, puesto que constituyen un 66% del estudio que hacen [Barrero et al. \(2021\)](#). En sus conclusiones, queda claro que el mercado de éxitos masivos no es la norma de las estructuras que se mueven en el campo creativo y, por ende, las microorganizaciones se relacionan principalmente con consumos de nicho en mercados digitales donde “las comunidades digitales son cada vez más específicas y esto le da una gran capacidad a los productores de nicho porque finalmente los consumidores cada vez buscan productos más especializados” (p. 40). Estos artistas se organizan en clústeres para poder hacer intermediaciones y lograr la distribución tanto en escenarios locales como internacionales pues “gracias a la influencia que tienen los artistas en la exportación directa de su producto a través de viajar ellos mismos a los lugares de circulación se crean clústers internacionales que se enfocan en nichos hiper específicos de consumo” (p. 41). Además, producen a través de la cocreación, donde se hacen alianzas de coproducción entre múltiples microorganizaciones para lograr cumplir con todos los procesos y funciones productivas:

Las coproducciones son la manera en que se estructuran las organizaciones entre sí para lograr redes de trabajo que van más allá de la intermediación y se enfocan también en la producción. Esto permite disminuir riesgos en la inversión directa, alianzas que fortalecen el trabajo y ayudan en la



promoción y circulación. Esto implica que lo principal es el desarrollo de proyectos y no de empresas, pues estas se consolidan para poder acceder a recursos financieros estatales. (Barrero et al., 2021, pp. 42-43)

Además, Cohendet et al. (2009) solo ven la funcionalidad de pasar del nivel más bajo al más alto para masificar la distribución de los productos, cuando en realidad en Latinoamérica las redes en el espacio *underground* se fortalecen entre sí y se convierten en comunidades de apoyo que intercambian productos, servicios y hasta hacen coproducciones o colectivos como reconocen Barrero et al. (2021). La razón, en la mayoría de los casos, es que los artistas en este campo no necesitan la masificación, sino más bien la generación de estrategias de nicho; es decir que buscan audiencias muy particulares con las cuales conectarse, personas que se conectan con las motivaciones propias del artista y de lo que expresa en su obra o proyecto.

También es importante resaltar que estas organizaciones son el panorama principal de las redes en países latinos, lo que implica que en realidad son muchas pequeñas organizaciones que se unen en colectivos o coproducciones para sacar adelante proyectos en conjunto. Una organización ayuda a otra a sacar un proyecto, y así la primera le ayuda a sacar otro proyecto a la segunda y, además, comienzan a crear más redes de apoyo con más organizaciones pequeñas. Dicho a partir de la siguiente ejemplificación: una empresa de producción se asocia con una de fotografía y una de sonido para hacer una película, pero luego la de fotografía contrata a la de sonido para vender publicidad a un cliente y la de producción se asocia con una agencia de *marketing* a fin de contratarlos a todos para otro comercial o proyecto para otro cliente. Estas redes están basadas en el apoyo entre estas pequeñas organizaciones, pero además la cara visible, o la presentación, no siempre es la misma empresa, a veces es una y a veces es otra, según la negociación o necesidad del mercado (Cortázar, 2021).

Así, lo que ocurre en esta red es que no todas las personas quieren crecer hacia ese mundo corporativo, sino que, por el contrario, prefieren fortalecer esta red de pequeñas organizaciones y entre ellas encontrar a los consumidores que buscan productos mucho más específicos o de nicho. Esta caracterización es lo que Eikhof (2014) define como la transorganización. Para ella, el concepto pretende explicar cómo no solamente estas organizaciones negocian e intercambian dinero y recursos de esta forma tan fluida, sino además por qué las personas cambian de un lugar a otro dado que pertenecen a muchas organizaciones en donde cumplen diferentes labores, roles y expectativas para lograr sus propios objetivos sociales, estéticos y de sostenibilidad económica.

Para explicarlo fácilmente con un ejemplo: un artista puede dar clases, tener su estudio donde organiza residencias, y vivir de convocatorias para solventar su obra; mientras un camarógrafo trabaja para un canal de televisión, pero también pertenece a colectivos audiovisuales y tiene un proyecto personal de fotografía de música en vivo; o un músico tiene su estudio donde hace sonido y música para cine, y produce su música y la de artistas cercanos. Es decir, en este campo no existe una definición determinista de la identidad, sino que cada persona es muchas cosas a la vez y eso, por un lado, le da satisfacción, pero por el otro le da sostenibilidad financiera. Esto es lo que Eikhof (2014) denomina transorganización, que se explicará a continuación.

## QUÉ ES LA TRANSORGANIZACIÓN

El concepto transorganización lo propone Eikhof (2014) para explicar principalmente cómo los artistas pasan de una organización a otra de manera indiscriminada y, de esa forma, pertenecen a múltiples mundos paralelamente, lo que como individuos les permite conseguir sus objetivos tanto financieros como estéticos, como ya se ha dicho. Para los artistas esto implica estar en espacios productivos que pueden ser o no creativos, *breadwinning* como les dice Lindström (2016), y también pertenecer a espacios más pequeños en donde desarrollan proyectos cuyo enfoque principal es el arte en sí mismo, independientemente de las ganancias que eso puede generar. La misma Eikhof (2014) reconoce cómo para los artistas pertenecer a agencias de publicidad, productoras de televisión, bandas sinfónicas o espacios académicos es una manera de tener una estabilidad económica, pero que eso no quiere decir que están logrando sus metas individuales. Lindström (2016), por su parte, encuentra cómo muchos artistas prefieren tener un trabajo productivo en cualquier sector para poder desarrollar sus proyectos creativos aparte. En todo caso, ambas hacen una propuesta que tiene una base social muy fuerte en sus latitudes territoriales, pues ellas mismas aceptan que esto es posible en tanto los gobiernos proveen de servicios básicos como la salud y la educación.

Para entender a estas organizaciones, Eikhof (2014) propone ver los proyectos como organizaciones en sí mismas. Esto implica entender que un proyecto creativo en el que se unen múltiples artistas debe tener todas las herramientas de gestión adecuadas para que salga adelante, entre estas, definir la temporalidad que va a tener y las funciones adecuadas para cumplir las acciones estratégicas

en ese tiempo. Los proyectos, al ser temporales, no parecen ser funcionales para un mercado o una medición macroeconómica, pero esta propuesta ayuda a darle fluidez a las personas y a las funciones que cumplen en cada una de las producciones a las que pertenecen. Es decir, que gracias a la transorganización las personas pueden pertenecer a muchas organizaciones a la vez y los proyectos pueden desarrollarse a partir de cooperaciones sin la necesidad de que necesariamente entren a los mecanismos de producción de los grandes corporativos, a los que en realidad tienen muy poco acceso.

Esto implica que “el trabajo y la producción en las industrias creativas trasciende los límites organizacionales y vinculan al individuo directamente con estructuras del nivel macro de un campo o sociedad” (Eikhof, 2014, p. 276), y así afectan las redes económicas más allá de la interacción comercial o mercantil tradicional. Esta estructuración se da gracias al funcionamiento por proyectos, pues permite estas cortas temporalidades de producción y la fluidez de personas entre uno y otro de manera rápida y efectiva.

Eikhof (2014) define el trabajo al decir que las “colaboraciones dominan la producción y el trabajo alrededor de todas las industrias creativas: un rango de socios se une por un período limitado de tiempo para producir ciertos *outputs* creativos” (p. 278). Para esto toma como referencia a Packendorff (1995), quien definió los proyectos como organizaciones temporales, a través de las herramientas administrativas del *project management*. Para este autor, los proyectos son una manera muy adecuada para entender cómo se organizan ciertos grupos sociales que tienen objetivos con cortas temporalidades, como ocurre con muchas propuestas artísticas. Para eso, propone las siguientes características:

- Es un rumbo organizado (colectivo) de acción con el objetivo de evocar un proceso no rutinario o completar un producto no rutinario.
- Tiene un punto de tiempo predeterminado o un estado condicional de organización relacionado al tiempo, o su misión se espera colectivamente que acabe.
- Tiene algún tipo de evaluación de criterios de rendimiento.
- Es tan compleja en términos de roles y número de roles que requiere esfuerzos conscientes de organización (es decir, no es una auto-organización espontánea).

Estas características se entienden como una colaboración entre diversos individuos y organizaciones en diferentes niveles que se unen para desarrollar un proyecto artístico concreto: un fonograma, una película, una exposición, o un festival, por ejemplo. Esto se entiende por el fenómeno de proyectización o *freelancing* que se ha identificado en el sector publicitario, o por los contratos de corto plazo que se desarrollan principalmente en la música (Eikhof y Haunschild, 2007).

Esta proyectización le da una altísima fluidez a las personas del campo y les permite tener unas funciones y estructuras *flojamente acopladas* (Douglas y Weick, 1990), lo que implica que las organizaciones no tienen total claridad en las mismas, sino que plantean una base de acción y, a partir de ahí, van improvisando según las necesidades que se van presentando en el desarrollo de un proyecto creativo concreto (Hatch, 1999).

En este sentido, Hatch (1999) propone esta improvisación como la estructura de una canción que plantea como una unidad, la cual se compone de tres elementos principales: 1) ritmo, 2) armonía y 3) melodía. Durante una improvisación en el *jazz*, cada músico toca su instrumento dentro de ese marco de referencia y, además, improvisa dentro del mismo y así los intérpretes tienen un tiempo definido, una base tonal y unas sensaciones que deberían evocar en la melodía. No obstante, la improvisación en el *jazz* se conforma a partir de silencios, donde cada músico participa en tanto trata de mantener la estructura inicial, pero sin tocar el tema directamente. Para lograrlo, Hatch (1999) propone tres acercamientos: 1) hacer solos: cada artista expone una melodía que mantiene la estructura inicial y así lidera cuando le toca proponer y cuando no, apoya a quien va liderando; 2) escuchar a los demás es clave para saber cómo están evocando la estructura inicial y así entonces todos pueden responder de manera acorde a la manera como va fluyendo la improvisación; 3) es muy importante mantener el *groove and feeling* para seguir los parámetros de la estructura y, a partir de ahí, generar tensiones que se logran al adelantar o retrasar el tiempo lo suficiente.

Para lograr esta estructuración, los integrantes deben conocer la estructura a la perfección y la capacidad de generar tensión. Hatch (1999) utiliza esto como una metáfora para explicar cómo el *flojo acoplamiento* se logra cuando las personas de una organización conocen su estructura, es decir sus estrategias y las funciones o acciones que se deben realizar, e improvisan alrededor de las mismas. Ella utiliza el término *play*, que en inglés puede hacer referencia al juego, a la improvisación o a la interpretación, lo que implica que este juego lleva a las personas a entender la estrategia desde sus propias posturas, a darles una explicación y a partir de ahí gestionar de manera autónoma las acciones que deben desarrollar para cumplir con

el objetivo de la organización. El arte no solo se vuelve en este caso una metáfora, sino un excelente ejemplo para estudiar estas estructuras flojamente acopladas, y la transorganización es un concepto que puede dar respuesta a su explicación.

En este caso, la adaptación y la ambigüedad son parte de dicha estructura y, como tal, los músicos no la reconocen como algo estático: “la estructura no es algo sagrado para el músico de Jazz, sirve desde su propia alteración. Por tanto, no es estática, es dinámica, y en este sentido, la estructura tiene una relación compleja con el tiempo: es al mismo tiempo continua y discontinua con el pasado” (Hatch, 1999, pp. 84). De esta manera, los artistas aceptan la ambigüedad de su contexto y se adaptan a su incertidumbre, lo que les permite mantener la tensión en sus acciones y, al mismo tiempo, mantener un marco estratégico que puede cambiar según las necesidades que van ocurriendo en el tiempo. El liderazgo y las funciones para cumplir un proyecto son fluidos y se materializan cuando los productos creativos se desarrollan.

La improvisación, entonces, se configura como una herramienta del pensamiento estratégico el cual Barba y Montoya (2013) proponen como una evolución de la planeación para dar a entender cómo la fluidez en la estrategia permite adaptarse rápidamente a contextos inciertos y ambiguos:

Por un lado, el objetivo del pensamiento estratégico es descubrir las nuevas estrategias de forma imaginativa que puedan volver a escribir las reglas del juego competitivo y prever el futuro potencial considerablemente diferente al presente. Por el otro, el objetivo de la planeación estratégica es la operacionalización de las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico, así como apoyar el proceso de pensamiento estratégico. (p. 71)

A partir de estas explicaciones se puede tomar a las microorganizaciones creativas como aquellas cuya materia prima puede ser protegida por los derechos de autor, o cuyo insumo de trabajo es producto de un proyecto susceptible de ser protegido bajo estas dinámicas, y que por sus condiciones se estructuran a partir de la transorganización, la cual permite la improvisación como herramienta estratégica para responder a la incertidumbre y ambigüedad a la que se enfrentan. Esto afecta directamente sus conexiones de trabajo y, por consiguiente, la configuración de estas, en tanto se organizan a partir de redes que sobrepasan los subsectores económicos a los que pertenecen, y se caracterizan por estrategias y límites flojamente acoplados que ejecutan indiscriminadamente personas y organizaciones con el objetivo de lograr proyectos creativos o artísticos (Barrero et al., 2020; Cortázar, 2021, 2023).

Esto implica estudiar estas estructuras desde casos de estudio empíricos que puedan dar cuenta de sus estrategias concretas y respuestas dentro de la red económica a la que pertenecen. Para eso, primero se hace una rápida explicación de cómo se entiende la transorganización en el ecosistema económico, luego se presenta la metodología para hacer un análisis de casos, el cual se presenta al final de este trabajo como estudio empírico de esta propuesta teórica.

## CÓMO SE VE ESTO DESDE LA ECONOMÍA

En términos económicos esto tiene consecuencias interesantes, pues los límites organizacionales son trascendidos todo el tiempo, y esto hace que la economía se construya a través de relaciones sociales, más que por intercambios de dinero o de recursos de capital. Como el arte se trata de producir capitales culturales, las relaciones construyen una red económica: “las colaboraciones dominan la producción y el trabajo alrededor de todas las industrias creativas: un rango de socios se une por un período limitado de tiempo para producir ciertos *outputs* creativos” (Eikhof, 2014, p. 278). Estas redes, entonces, se tejen a partir de amistad y nexos sociales más fuertes para garantizar la calidad en cada uno de los proyectos que se desarrollan, porque justamente el objetivo primordial es la generación de capital cultural y, por eso, hay tanto cuidado en la calidad de este: “el reclutamiento a través de redes personales sirve como mecanismo para asegurar la calidad” (p. 287).

Para Throsby (2012), el “capital puede definirse como bienes duraderos que dan lugar a un flujo de servicios en el tiempo que pueden ser combinados con otros inputs como el trabajo para producir otros bienes” (p. 47), lo cual implica que la economía no solo se enfrente a la producción financiera, sino también a la de bienes culturales y naturales que se pueden desagregar en la calidad estética, el significado espiritual o simbólico, la función social y la importancia histórica o educativa, muy en línea con lo que ya proponía Bourdieu (1993). Esto tiene como consecuencia la “ecología de la creación de valor” (Throsby, 2012, p. 48), en donde múltiples organizaciones con muchas funciones aportan valores diversos a los bienes.

Actualmente, economistas se refieren a esta red como un ecosistema que se basa en un trabajo colaborativo y, por consiguiente, en la comprensión de las capacidades que cada persona puede aportar a la generación de valor. Esta propuesta implica la comprensión de la generación de capitales más allá de lo financiero, tal como propone Throsby (2012). Por su parte, De Propriis y Mwaura (2013)

lo llaman una red de organizaciones y sujetos que intermedian relaciones y proyectos creativos.

En este caso, el objetivo principal de la mayoría de estas organizaciones es el desarrollo de proyectos creativos, por eso trabajan bajo sistemas de cooperación porque eso les permite la sostenibilidad financiera a partir del apoyo entre las mismas, sin incurrir en grandes inversiones, como evidencia el estudio de [Barrero et al. \(2021\)](#). Esto les permite mantener sus pequeños tamaños, sin perder de vista sus propios objetivos tanto económicos como creativos independientemente de con qué otras organizaciones se asocian en cada proyecto. En este sentido, el panorama económico está conformado por redes entre organizaciones que van creando y distribuyendo proyectos que superan la linealidad de una cadena de valor tradicional, lo cual es consecuente con la estructura flojamente acoplada, que ahora se entenderá como un *tejido transorganizacional*.

## **METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO**

Para hacer un análisis empírico de esta propuesta teórica, en este trabajo se propuso hacer un estudio de caso de tres microorganizaciones que producen música de manera independiente, pero con el apoyo de una red de organizaciones que aportan valor en múltiples formas. Los casos se eligieron por la capacidad productiva independiente de cada una, y si bien les implica estar o no vinculados a sistemas de producción de disqueras, ninguna depende de contratos completamente cerrados y en ningún caso se trata de sistemas corporativos o que superen los 15 integrantes, incluso al sumar sus diferentes marcas. Es decir, se aseguró que cumplieran con la definición de microorganización tanto en los casos específicos como en las organizaciones de apoyo.

Las tres organizaciones elegidas fueron: Prismatic Shapes, una banda de pospunk mexicana, la cual estaba en grabación de su primer disco de estudio de larga duración, y que pertenece al catálogo de la distribuidora digital mexicana Casete y de la disquera independiente Atípica que forman parte del grupo Tópica. La Perla, una banda de cumbia tradicional colombiana de Bogotá que estaba de gira en México, y que pertenece a la disquera independiente Mambo Negro Records, de la cual las integrantes también tienen otras funciones laborales. Finalmente, se eligió a Humberto Pernet, quien es un músico de cumbia electrónica de Barranquilla, con sede actual en Brooklyn, pero quien necesitaba de un equipo más grande para hacer una gira en México y para lo

cual se alió con DJ Falzo; ninguno de los dos pertenece a ninguna disquera, pero sí distribuyen su música en plataformas digitales con diferentes aliados como Casete.

Para eso se hizo un trabajo de observación participante durante dos giras en Ciudad de México y alrededores, y durante la grabación de un disco de estudio. Durante la observación se desarrollaron entrevistas a profundidad tanto con los músicos de cada banda como con las personas vinculadas a los procesos productivos ya sea desde las disqueras o de otras organizaciones similares. A continuación, en la **Tabla 2** se presenta un listado de todos los entrevistados y en la **Tabla 3** la herramienta para desarrollar las entrevistas en donde se ve un estudio transversal tanto en las microorganizaciones elegidas como en las que aportan en el proceso de producción de estas, pero manteniendo los mismos temas de análisis. En todos los casos se mantuvo el guion de entrevista con el objetivo de identificar: 1) la estructura del tejido transorganizacional y sus relaciones, 2) la estructura específica de cada organización con respecto a las funciones estratégicas y la relación con la transorganización, y 3) la relación entre la identidad de los miembros de las organizaciones y sus funciones.

*Tabla 2.*

*Personas entrevistadas para este trabajo*

Nombre	Organización	Cargo	Relevancia
Paco Arraigada	Tópica	Gerente	Tópica es la dueña de la marca Atípica y de Casete. Aun así, no es un corporativo, sino más bien la agremiación de varias microorganizaciones.
Rafael Briceño	Casete Colombia	Director	Encargado de ejecutar las estrategias de Tópica en Colombia.
Pedro Gópar, Memo y Ricci	Prismatic Shapes	Miembros	Organización a la que se le hizo seguimiento y la cual hace parte del catálogo de Atípica.
Uli Damage	Atípica	A&R	Representante de Prismatic Shapes ante los manejos de la disquera
René y Erick	Atípica	Directores del sello	Encargados de la dirección de Atípica en todas sus generalidades.
Daniel Michel	Mambo Negro Records	Productor	Director del sello que maneja y produce a La Perla.
Sofía Gaviria	Diáspora Blues Project	Codirectora	Productora de proyectos, que trabaja en alianza con Mambo Negro Records.



La transorganización como respuesta estructural de las microorganizaciones creativas

Continuación tabla 2

Nombre	Organización	Cargo	Relevancia
Diana San Miguel, Johanna Mogollón, Karen Forero	La Perla	Miembros	Encargadas por completo de la gestión y producción de La Perla. A pesar de tener una disquera, también se encargan de la gestión general del proyecto a nivel conciertos, grabaciones o distribución.
Iván Medellín	Conjunto Media Luna	Líder	Este es un proyecto alternativo a La Perla y además hace parte del catálogo de Mambo Negro. Adicional, Iván se encarga del estudio de la disquera.
Wilson Pinzón	DJ Falzo	Líder	Con este nombre Wilson hace su propio proyecto musical y organiza giras en México como la de Pernet
Humberto Pernet	Pernet	Líder	Líder de este proyecto musical que hace parte del catálogo de Casete Colombia

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.

*Guion de entrevista a profundidad*

Dimensión y nivel de análisis	Conceptos de análisis	Preguntas guía
Red de trabajo	Emprendimiento	¿Se consideran emprendedores creativos? ¿Cómo los afecta el discurso oficial del emprendimiento?
	Objetivos estéticos	¿Qué pasa con la creatividad en ese discurso y en sus objetivos personales? ¿Por qué ser emprendedor entonces?
Estructura organizacional	Trans-organización	¿Cómo funciona la red en la que se mueve la organización? ¿Cómo aprovecha usted esa red tanto para la organización como para otros proyectos? ¿Diría usted que el objetivo de esa red es el desarrollo de proyectos creativos o el apoyo entre organizaciones a nivel financiero? En su percepción: ¿los artistas en su red están más enfocados en la producción artística o en el dinero? ¿Por qué y qué pasa con las multinacionales en esa red?
	Estrategias	Cuénteme un poco del plan de la organización, específicamente del proyecto que están trabajando: ¿Hay posibilidad de planear? ¿Quién se encarga de qué y qué relación tiene con la organización?
Identidad	Funciones	¿Cómo desarrolla su proyecto estético y qué relación tiene con la organización? ¿Cómo se enfrenta la organización a esa realidad? ¿Cómo se relaciona la organización con sus consumidores? ¿Cómo se relaciona con sus proveedores? (entre esos los distribuidores)

Fuente: elaboración propia.

## **TEJIDO TRANSORGANIZACIONAL DE TRES CASOS MUSICALES**

Vale la pena decir que los tres casos son excepcionales dentro de este estudio, pues permitieron mapear tres tejidos transorganizacionales, dejando al centro de la operación a una microorganización enfocada en la producción de capital cultural, y alrededor otra serie de microorganizaciones que aportan al objetivo de cada proyecto en niveles de circulación, distribución y estratégicos. En la mayoría de los casos, todas las personas pertenecen a múltiples organizaciones a la vez, por lo que, entre muy pocas personas (las entrevistadas), se logró identificar un solo ecosistema en donde todas aportan al objetivo de tres proyectos específicos: dos giras y un disco. Esto es relevante porque en todos los casos se cumplen las características de la transorganización y de la improvisación como herramienta estratégica. En cada caso, además, a esto se le llamó la autogestión, de manera que este concepto es el que se considera la estrategia principal del campo de las microorganizaciones creativas, tanto a niveles de gestión individuales como de las funciones estructurales de las organizaciones y de la red.

A continuación, se presenta una breve explicación de cada caso con la respectiva diagramación de su tejido transorganizational, para posteriormente dar cuenta de las conclusiones generales de las tres, enfocadas principalmente en definir lo que entienden por la autogestión.

Prismatic Shapes nace en 2017, a partir del interés personal de Pedro Gópar por la cultura de los años ochenta desde lo estético, tanto visual como sonoro, a partir de su punto de vista como historiador. Empezó con varios músicos, y en 2020 consolidó la microorganización con Ricci y Memo, bajista y guitarrista respectivamente. Al mismo tiempo, Pedro se encarga de la visión o concepto estético, Ricci de las relaciones o manejo de medios y Memo de la producción sonora. También participan Christopher como mánager de la banda; Manuela, quien se desempeña como personal mánager, es decir que está encargada de que logísticamente todo evento funcione de manera adecuada; Azael Azufre como encargado de desarrollar la parte visual con sus videoclips, quien no hace parte de la organización, sino que es considerado un miembro flotante; y los hermanos de Pedro, especialmente Tony, quien se ha encargado de armar la preproducción musical de los discos y diferentes lanzamientos, y de preparar a la banda para la grabación en estudio.

Empezaron con una distribución digital a través de Casete en el mismo año, 2020, y con ellos llegaron a ser sincronizados en la serie *La Casa de las Flores*. Gracias a su crecimiento dentro de la distribuidora, Paco, su director, la propuso como la primera banda que firmaría con Atípica, su sello naciente. Para albergar todos los servicios que necesitaba ofrecer, Paco diseñó un plan de marcas en donde terminó creando y asociándose con diversas microorganizaciones para que cada una pudiera dedicarse a un objetivo concreto. De esa manera, creó un entramado en el cual funcionan *Marvin* como revista cultural que se dedica a la difusión de todos los proyectos; *Atípica* como la disquera que gestiona proyectos; *Casete* que se encarga únicamente de la distribución de contenido musical, audiovisual y sonoro en plataformas digitales; *Ábaco* que se encarga de la sincronización de música en productos audiovisuales; y *Galante* que se dedica a la producción de video.

Esto les permite crear lo que Paco llama “trajes a la medida” de cada uno de los proyectos con los que se relacionan. Para explicar el negocio de la música propone este como un último modelo, el cual explica como uno que se acopla a las necesidades específicas de cada producto creativo:

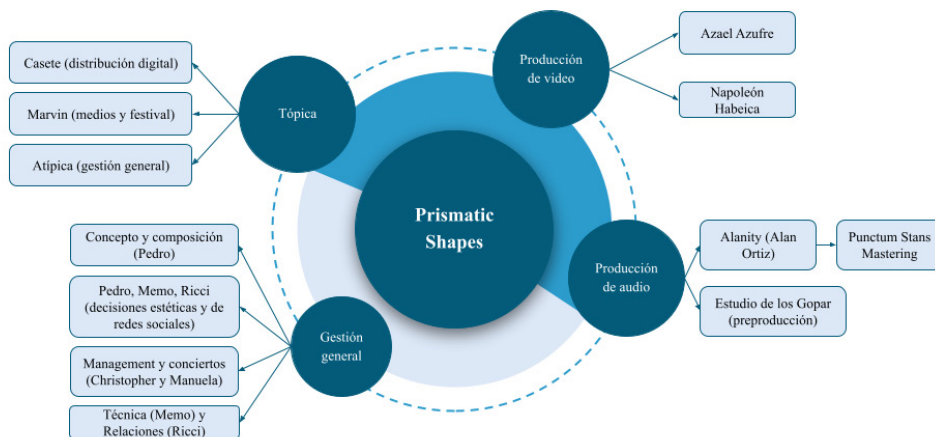
Y el tercero que somos como los otros espacios o podrían ser los sellos, podrían ser los máangers, podrían ser esto como *Tópica*, en donde puedes acceder al primero, o al segundo o puedes hacer uno tú mismo, ¿no? Puedes hacer uno en donde nos pongamos de acuerdo y decir: “pues Casete puede apoquinar esto, puede aportar esto, y tú aportas esto y entonces nos volvemos socios”. Y me gusta decir que “no soy ni un banco ni un prestamista, sino soy un socio del proyecto”. Y compartimos propiedad intelectual, o compartimos *revenues*, y compartimos, obvio, responsabilidades y obligaciones. Y esa sería la tercera que me gusta decir que son “trajes a la medida”, son respuestas o proyectos o herramientas diseñadas para cada proyecto. (Entrevista a profundidad, 2021; ver [Tabla 2](#))

Para poder entender estos dos modelos de negocios, en las [figuras 2 y 3](#) se presentan los modelos de autogestión transorganizacional de *Prismatic* y de *Tópica*.

Figura 2.

*Modelo de autogestión transorganizacional de Prismatic Shapes*

## Ecosistema de Prismatic Shapes

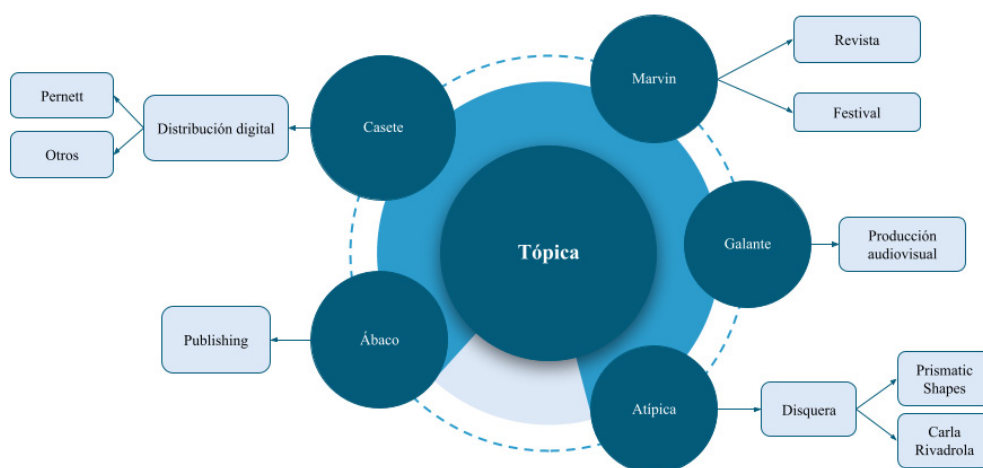


Fuente: elaboración propia.

Figura 3.

*El modelo de autogestión transorganizacional de Tópica*

## Ecosistema de Tópica



Fuente: elaboración propia.

La Perla nace en 2016 con seis mujeres interesadas en explorar la cumbia y otros géneros tradicionales de la música colombiana. Tardaron aproximadamente tres años en consolidar una organización con un objetivo claro y en donde cada una tuviera unas funciones más concretas, por lo cual al final solamente quedaron tres de ellas: Diana San Miguel, Giovanna Mogollón y Karen Forero. Actualmente se definen como un grupo de chicas “expertas en ponerte a gozar”, en sus redes se debate la promoción de ideas progresistas, rebeldes o revolucionarias, con el disfrute de la música tradicional colombiana. Ambos conceptos hacen parte intrínseca de la organización, fortalecen su cohesión y la fuerte relación que hoy en día tienen con sus consumidoras, que son principalmente mujeres.

Se definen como “bogotanas, rolas, cachacas a mucho honor, pero ‘el bichito’ de la música costeña nos picó desde hace más de 10 años, por eso ahora nos dedicamos a cantar, tocar y bailar con el firme propósito de hacer a la gente gozar”, y eso es parte de su propio objetivo organizacional.

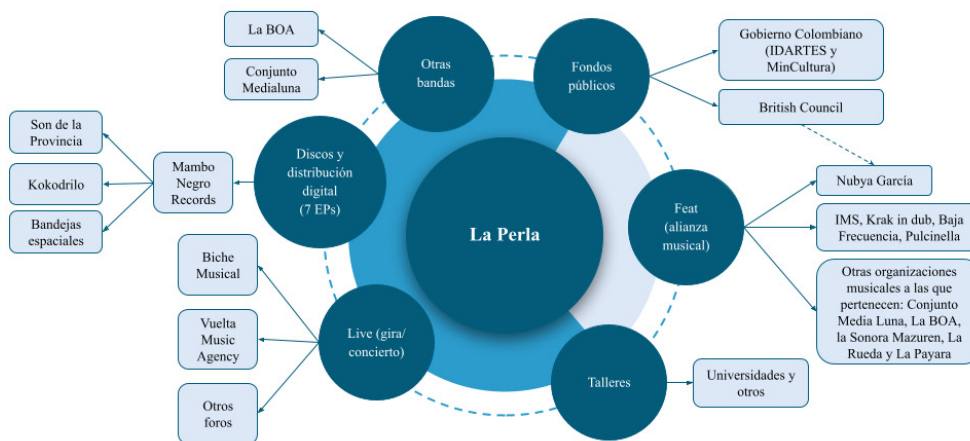
Cada una tiene labores administrativas para cumplir con sus estrategias: Diana se encarga de la gestión general y relaciones con proveedores, Karen de la parte musical y producción en vivo, y Giovanna de las finanzas y la presentación a convocatorias, pero además están asociadas a varias organizaciones que les permiten desarrollar sus objetivos. La primera asociación fuerte es con Mambo Negro Records, una pequeña disquera independiente con sede en Bogotá y Guadalajara, dirigida por Daniel Michel, en donde además apoyan con labores de gestión. La segunda es con Biche y Vuelta, que son dos pequeñas empresas de Booking en Latinoamérica y Europa respectivamente. La tercera es con los Hermanos Rudas, quienes se han convertido en su mano derecha en la producción de videos y fotografía, junto con Laura Santibús, quien además ha servido de inversionista. Así mismo, tienen acuerdos con organizaciones públicas como el British Council, el Instituto Distrital de las Artes (Idartes) en Bogotá y el Ministerio de Cultura de Colombia con quienes financian algunos aspectos de su funcionamiento.

En este caso es importante resaltar que cada una pertenece a otras organizaciones musicales donde no solo cumplen labores de intérpretes de su instrumento, sino también apoyan en otros roles administrativos para los cuales han sido designadas especialmente por su experiencia. Las más representativas son La Sonora Mazurén y Conjunto Media Luna. Para entender este tejido organizacional se presenta la **Figura 4**, en donde se grafican todas estas microorganizaciones alrededor de La Perla como proyecto central.

Figura 4.

Modelo de autogestión transorganizacional de La Perla

## Ecosistema de La Perla



Fuente: elaboración propia.

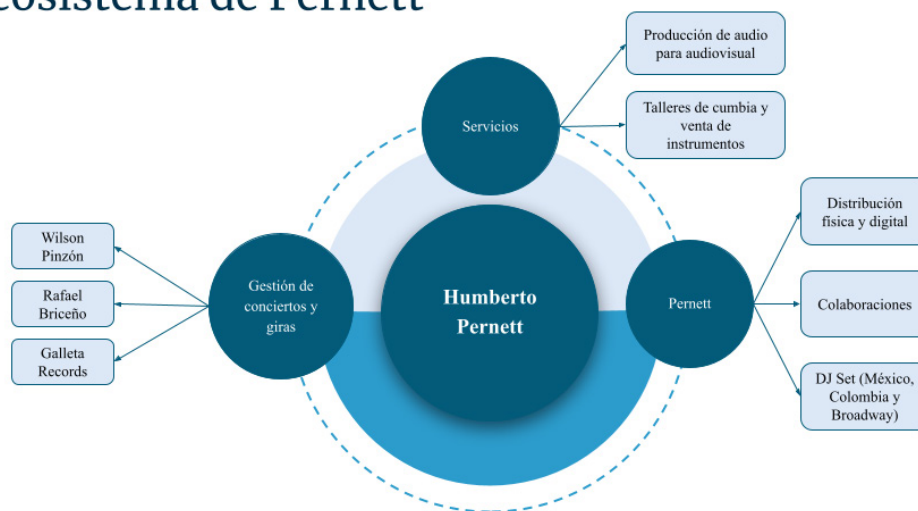
Pernett es un artista de la Costa Caribe colombiana que se reconoce por haber sido de los primeros en mezclar los ritmos tradicionales de la cumbia con los sonidos experimentales de la música electrónica, hoy en día es reconocido por usar gaitas tradicionales con sintetizadores. Tiene siete producciones discográficas que han sido distribuidas por SONY BMG, después por la disquera independiente Polen Records, y actualmente por Casete. Para armar sus proyectos se asocia con diferentes personas y organizaciones para ir logrando cada producción de manera independiente e incluso desligada de las anteriores. En este caso específico, la alianza observada se hizo con DJ Falzo, un músico y cirquero bogotano radicado en Ciudad de México, y quien por medio del trabajo en diferentes bares, discotecas, la Secretaría de Educación y otros programas aprovecha sus redes para organizar eventos y conciertos para artistas colombianos.

Esta alianza presenta un proyecto temporal que denominaron *La Gira del Jaguar*, en la cual ambos músicos se presentaron juntos en diferentes escenarios en todo el país durante aproximadamente cuatro meses. En este sentido, funcionaron como una microorganización temporal muy ajustada a los lineamientos de Packendorff (1995) y, por consiguiente, son una muestra de hasta dónde puede llegar una transorganización. A diferencia de los demás ejemplos, este caso es la consecuencia de un relacionamiento flojamente acoplado, pero con una temporalidad definida, en donde los dos artistas y

Figura 5.

*Modelo de autogestión transorganizacional de Pernet*

## Ecosistema de Pernet



Fuente: elaboración propia.

sus equipos de trabajo (un percusionista, una gestora de eventos, y los gestores de cada foro, bar, discoteca o ciudad visitada) saben que la relación acabará en un momento previamente definido y así cada uno va aportando las herramientas y habilidades que tiene sin que eso configure una organización con objetivos a futuro, pero sí lo suficientemente sólida para cumplir con la gira en el tiempo planteado.

Para hacer un paralelismo con los demás ejemplos, en la Figura 5 se presentó el modelo de autogestión con Pernet como centro de la operación o como proyecto por desarrollar. Este da una idea de cómo puede configurarse una estructura microorganizacional temporal similar a las anteriores, con las capacidades de todos los involucrados, pero con temporalidades menores.

## LA AUTOGESTIÓN COMO RESPUESTA ESTRUCTURAL Y ESTRATÉGICA

En los tres casos nos enfrentamos a una red de microorganizaciones que se consideran completamente independientes unas de otras, pero que se apoyan en la

gestión de llevar a buen término un proyecto musical. Para todos ellos el concepto de autogestión es el que define sus estrategias porque implica que las decisiones se toman entre los pequeños grupos de cada una de las microorganizaciones y, posteriormente, pasan a un proceso de negociación con las otras personas que les apoyan. Esto implica que definen los conceptos y objetivos estéticos, las funciones y las acciones estratégicas entre los pequeños grupos de cada microorganización y estos se alinean después en el tejido transorganizacional. Al final, lo que ocurre es que se propone un proyecto creativo y cada microorganización aporta sus habilidades, conocimientos y capacidades para desarrollarlo.

Paco define este concepto de la siguiente forma: “El común denominador [de estos proyectos] es que son dueños de su propio contenido, es decir ellos se autogestionan o se autoproducen”. También lo utilizan Diana y Giovanna para definir cómo trabajan, de hecho, lo dejan bastante claro:

Siempre hemos sido una banda que se autogestiona y se autoproduce, y se autofinancia y bueno... Pero sí tenemos aliados importantes que han aparecido en el camino. Como Mambo Negro que es nuestro sello donde hemos grabado toda la música que hemos publicado, ahora estamos trabajando con dos agencias de Booking: una es Biche en Colombia y otra es Vuelta que es en Francia y aplica para todo Europa. (Entrevista a profundidad, 2021, ver [Tabla 2](#))

Por esta razón es que Paco funda Tópica, porque entiende perfectamente que Casete no puede crecer en cuanto a servicios porque su oferta es muy concreta y en su equipo no hay gente para sacar adelante un sello discográfico, una revista cultural o una productora audiovisual. Al dividir todos los servicios en microorganizaciones, cada una es autónoma y eso le da la fluidez necesaria para poder responder a las condiciones transorganizacionales que presenta el ecosistema económico creativo. Lo mismo hace Mambo Negro al darle total autonomía a cada banda, e incluyendo incluso a los miembros de estas en su grupo de trabajo. En este sentido, los límites organizacionales son bastante difusos, pero cada persona entiende perfectamente cuándo está trabajando para el sello discográfico y cuándo para la banda; igualmente, sus funciones son flojamente acopladas porque se cruzan de manera constante con las de las otras personas, pero justamente el objetivo es cumplir con el desarrollo del proyecto creativo, en este caso La Perla. Por su parte, Pernet y Falzo entienden este esquema de estructuración de funciones, pero en vez de formar un proyecto a largo plazo, le ponen una temporalidad según las necesidades específicas que tienen, en este caso una gira en México. Esto implica que pueden aprovechar la fluidez que



propone la transorganización, pero a partir de desarrollar ellos mismos las estrategias que necesitan a lo largo de la producción del proyecto, de manera que entran en la dinámica de la autogestión.

## CONCLUSIONES

La transorganización, como caracterización del campo, permite que las personas pasen de una organización a otra y que en cada una cumplan diferentes funciones para llevar a cabo un objetivo creativo en común. Al mismo tiempo, esto les permite configurar un tejido de organizaciones que se mueven con fluidez en el mercado y así responden rápidamente a las condiciones ambiguas e inciertas de su contexto, sin perder de vista las necesidades de mantener el ecosistema económico. De la misma manera, les permite utilizar diferentes organizaciones para sus distintos objetivos y darle a cada una un lineamiento adecuado a estrategias concretas como puede ser la sostenibilidad financiera en una, la distribución en otra, la circulación de mercado en otra o la producción creativa, que normalmente se presenta como proyecto principal.

Así es como cada microorganización creativa es independiente en sí misma y eso le permite autogestionar sus propias estrategias. De esta manera, el concepto de la transorganización se propone como estructura que vale la pena estudiar en Hispanoamérica, dado que las micro y pequeñas organizaciones que configuran el campo creativo han adoptado diferentes estrategias a partir de herramientas más cercanas a la propia identidad de las personas que las conforman. En este sentido, se puede decir que estas organizaciones se caracterizan por tener límites y funciones flojamente acopladas, pues las personas pasan de una a otra de manera indiscriminada, e incluso crean múltiples nombres para poder cumplir diferentes objetivos a través de cada una; también por utilizar la improvisación como dinámica estratégica que les permite responder a la incertidumbre del mercado, de la distribución, del consumo cultural y de los ingresos mismos; el trabajo por proyectos les permite crear organizaciones temporales que les dan la posibilidad de cumplir objetivos estéticos definidos previamente; y, por último, la confianza es la base para sostener las redes económicas que son las que permiten el desarrollo de estos proyectos desde su producción, hasta su distribución final.

La autogestión es el nombre que le dan a esta forma de trabajo, y constituye una respuesta estructural y estratégica que le permite a los artistas configurar microorganizaciones creativas que se acoplan a un *tejido* transorganizacional y, de esa manera,

pueden responder a las dificultades de su contexto, sin afectar su gestión interna ni la de la red económica a la que pertenecen. Por esta razón, este artículo propone estos dos conceptos como línea de investigación en la gestión de las industrias creativas, para ampliar el conocimiento que tenemos sobre sus estrategias y su efectividad en el ecosistema económico al que pertenecen. Estudiarlos desde referenciamientos teóricos y empíricos es necesario para comprender mejor las dinámicas administrativas y de gestión que utilizan las organizaciones creativas y así avanzar en el conocimiento y la aplicación de estos desde perspectivas disciplinarias como la administración, la economía, los estudios culturales y los estudios organizacionales. Este artículo puede tomarse como base teórica para comprender las dinámicas de los artistas en los mercados digitales globalizados a los que se enfrentan actualmente, tanto desde las estructuras y estrategias que usan, como desde la identidad y las lógicas de acción de las que parten.

## REFERENCIAS

1. Barba Álvarez, A., & Montoya Flores, M. T. (2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. *Revista de Administración y Organizaciones*, 16(30), 51-77. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/104/89>
2. Barrero Castellanos, J., Cortázar Triana, D., Muñoz Montoya, A., Berger, J. J., Vargas Pardo, C., & Cubillos Aguirre, J. (2021). La urdimbre comercial de las organizaciones creativas en América Latina. *Economía Creativa*, (14). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318368>
3. Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production. Essays on Art and Literature*. Columbia University Press.
4. Castro, R. A., Oliveira, E. D., & Machado, L. M. (2017). Organizing: compreendendo interações e práticas do grupo galpão. *Artigos, Revista de Administração de Empresas*, 57(5). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170503>
5. Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2009). Economics and the Ecology of Creativity: Evidence from the Popular Music Industry. *International Review of Applied Economics*, 23(6), 709-722. <https://doi.org/10.1080/02692170903239879>
6. Cortázar Triana, D. (2021). El campo institucional del emprendimiento creativo: una primera aproximación en México y Colombia. *Revista de Administración y Organizaciones*, 47(24), 66-88. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2021v24n47/Cortazar>
7. Cortázar Triana, D. (2023). *La esquizofrenia del emprendimiento creativo: estudio de tres casos colombo-mexicanos en un campo transorganizacional artístico*. [Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa] <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspum/presentatesis.php?recno=24298&docs=UAMII24298.pdf>.

8. De la Rosa Albuquerque, A., Rivera, I., & Marín, A. (2015). Propuesta de clasificación integral de la MIPYME basada en la complementariedad disciplinar de las perspectivas económica, administrativa y organizacional. En I. Rivera González y A. De la Rosa Albuquerque (coords.). *La MIPYME a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación* (pp. 3-49). Grupo Editorial Gasca.
9. de Propriis, L., & Mwaura, S. (2013). *Demystifying cultural intermediaries: Who are they, what do they do and where can they be found in England? Discussion Paper*. University of Birmingham, Birmingham Business School. <http://epapers.bham.ac.uk/1768/>
10. Douglas, O. J., & Weick, K. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. <https://www.jstor.org/stable/258154>
11. Eikhof, D. R. (2014). Transorganizational Work and Production in the Creative Industries. En C. Bilton y S. Cummings (Eds.), *Handbook of Management and Creativity*. Edward Elgar Publishing.
12. Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. *Journal of Organizational Behavior*, (28), 523-538. <https://doi.org/10.1002/job.462>
13. Galuk, M. B. (2016). Innovation in creative economy micro-enterprises: a multiple case study. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 166187. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p166-187>
14. Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*, 20(1). <https://doi.org/10.1177/0170840699201004>
15. Küng, L. (2014). Leading for Creativity in Turbulent Times. En C. Bilton y S. Cummings (Eds.), *Handbook of Management and Creativity*. Edward Elgar Publishing.
16. Lindström, S. (2016). Artists and Multiple Job Holding - Breadwinning Work as mediating between Bohemian and Entrepreneurial Identities Behavior. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 43-58. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i3.5527>
17. Packendorff, J. (1995). Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research. *Escandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
18. Throsby, D. (2012). Heritage Economics: A Conceptual Framework. En G. Licciardi & R. Amirtahmasebi (Eds.), *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. World Bank.

## **ANEXO 1. DELIMITACIÓN TEÓRICA DEL CONCEPTO “EMPRESARIADO CREATIVO”**

Este trabajo nace de una búsqueda bibliométrica desarrollada en las bases de datos Scopus, BidiUAM y Redalyc, desde las cuales se enfocó el tema de estudio a partir de las tendencias actuales que ha tenido la academia con respecto al concepto “empresariado creativo”.

Inicialmente se enfocaron los caminos de estudio que son tendencia en relación con las *organizaciones musicales*. En este sentido, este concepto se planteó como el primero y más importante, dado que es el fenómeno principal de análisis, para lo cual se definió un criterio de búsqueda de solo publicaciones indexadas en los años 2015 a 2020, donde se pudieron identificar dos tendencias de estudio.

En una primera búsqueda del término en la base de datos BidiUAM (vinculada a la de Conricyt), se eligieron 30 trabajos de los cuales se hizo una clasificación para entender sus tendencias temáticas de estudio; de estos trabajos se definieron los temas que trabajan, y se encontró que por lo menos 13 tienen relación con empresariado e identidad. Teniendo en cuenta esta primera aproximación como contextualización del fenómeno, se definieron como conceptos de búsqueda los siguientes:

- Organización musical.
- Industrias creativas (dado que es el sector tradicional al que se vinculan las industrias creativas y puede presentar tendencias de investigación en el mismo más allá de la perspectiva organizacional).
- Empresariado creativo (para evitar búsquedas muy amplias relacionadas solo con empresariado).
- Empresariado artístico (para ampliar un poco la búsqueda del término anterior).
- Identidad (el cual necesita una redefinición más adecuada o una búsqueda desde otros conceptos).

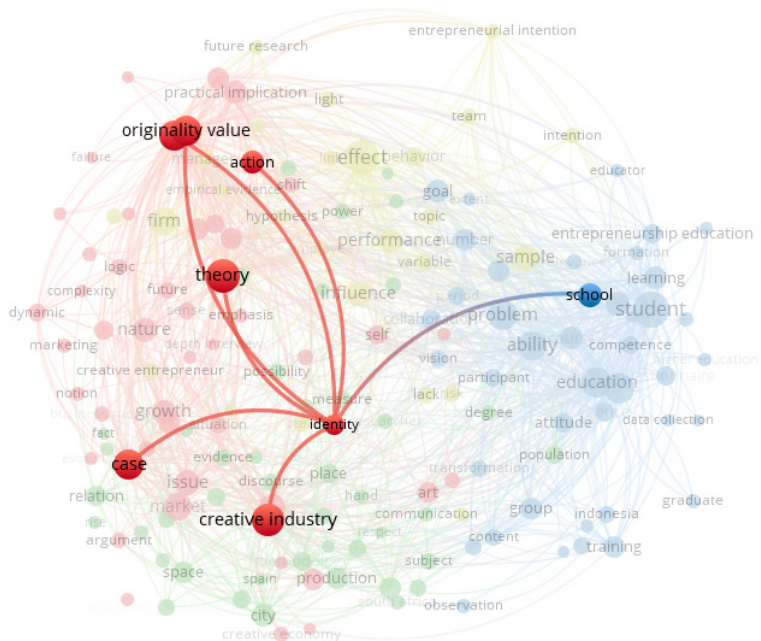
Posteriormente, se hizo la búsqueda de estas palabras a través de BidiUAM y se completó con las bases de datos de Scopus y Redalyc, en donde se encontraron 93 artículos relevantes para la investigación, los cuales se clasificaron según temáticas de estudio —igual al ejercicio anterior— donde se encontró, de nuevo, una tendencia casi pareja entre el estudio del empresariado en artistas y de la





Figura A4.

*Relaciones de identidad en la búsqueda “creative entrepreneurship”*



Fuente: elaboración propia con apoyo de la herramienta VOS Viewer.

En el mismo sentido, se hizo una búsqueda de los conceptos “emprendimiento creativo” y “emprendimiento artístico” en Scopus, para sacar el mapeo de tendencias, en los cuales se encontraron relaciones bien interesantes que vale la pena destacar, puesto que a partir de ahí se puede decir que los conceptos tendencia se pueden definir más claramente. En cuanto a “emprendimiento artístico”, se encontró el rol como un tema importante para tener en cuenta y la identidad, con una fuerte relación con la “industria creativa” (ver figuras A3 y A4, respectivamente).

En estas relaciones es muy importante tener en cuenta cómo, en cuanto a los conceptos “organizaciones musicales” e “industria creativa”, se presentan las dos tendencias claras de estudio: el emprendimiento y la identidad; pero, adicional a eso, *performance* y roles (relacionado con las funciones de los individuos en una estructura organizacional) aparecen como términos de importancia de estudio en esta primera búsqueda bibliométrica, que llevan a un interés particular de la

investigación por entender la estrategia en las organizaciones musicales. En algunos trabajos, que además se identificaron como los más significativos en estas búsquedas para el desarrollo de esta investigación, se hace un énfasis en la estructuración de estrategias como un elemento clave de análisis: “analizamos al Grupo Galpão con el objetivo de comprender cómo el grupo teatral se organiza como resultado de prácticas y procesos” (Castro, Oliveira y Machado, 2017, p. 1); o, por ejemplo, en cuanto a cuatro microempresas de las industrias creativas, uno de los trabajos señala: “Se encontró que estas organizaciones tienen algunas características que difieren de los sectores tradicionales de la economía, tanto a nivel de innovación, como en la forma en el que el proceso de innovación se gestiona” (Galuk, 2016, p. 1).

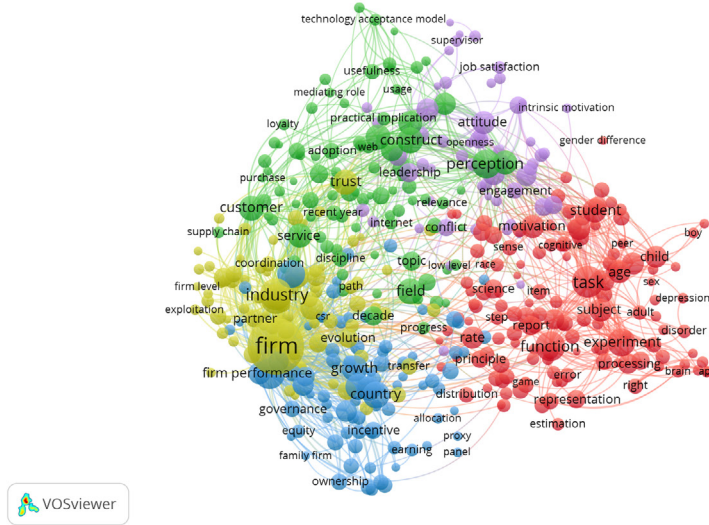
Dado que la búsqueda de conceptos como estrategia y *performance* puede ser demasiado amplia, se hizo una vinculación a la noción de roles, para poder encontrar la relación entre estas palabras, y se hallaron relaciones y artículos bien interesantes que ampliaron la capacidad del investigador para entender las tendencias actuales. Esto llevó, entonces, a generar nuevas búsquedas que ampliaron la cantidad de referencias importantes para la investigación, las cuales se retomaron de manera independiente y se analizaron para definir los temas principales de cada trabajo, los subtemas, los sectores creativos a los que hacen referencia y las metodologías que se observan en las figuras A5 y A6, respectivamente.

De esta manera, se reforzó la idea de ver la identidad y el emprendimiento como los temas más trabajados en dichas referencias, con una aparición de 22 y 35 veces, respectivamente. De hecho, se evidenció una mayor fuerza en los estudios relacionados con perspectivas que se acuñaron dentro de los Estudios Culturales, aunque representan disciplinas desde la Sociología y la Antropología hasta la Literatura y la Lingüística; además, también resaltan los estudios clásicos de administración que se relacionan con emprendimiento (o *management* en su defecto) y que pocas veces tienen una perspectiva organizacional. Así, a partir de relacionar estos conceptos con los subtemas trabajados, se pudo definir una relación clave con la ambigüedad, la estrategia, la responsabilidad social, la política cultural, la innovación, los recursos humanos, la distribución y el *performance* (principalmente desde las visiones financiera, de género y antropológica) como tendencia en las investigaciones utilizadas como referentes principales.



Figura A5.

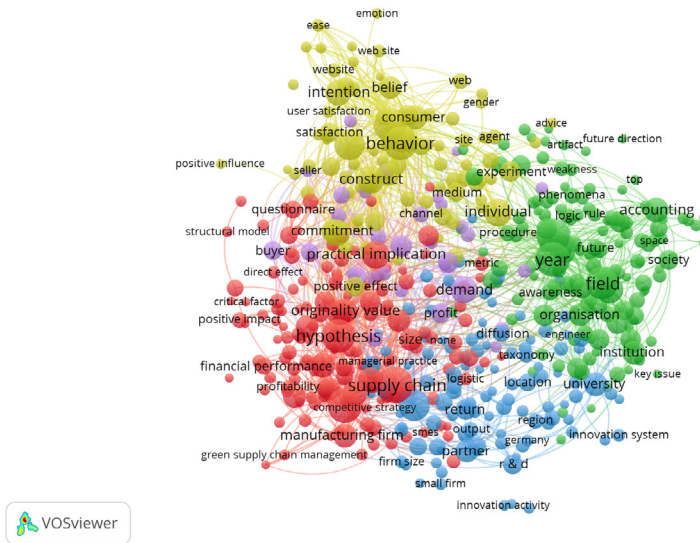
*Mapeo de conceptos en la búsqueda performance + role*



Fuente: elaboración propia con apoyo de la herramienta VOS Viewer.

Figura A6.

*Mapeo de conceptos en la búsqueda strategy + role*



Fuente: elaboración propia con apoyo de la herramienta VOS Viewer.

