

# Entre bambalinas: las redes inter-organizativas de las agrupaciones de danza en Andalucía

Ignacio Ramos, [Daniel Holgado](#), Francisco J. Santolaya & Isidro Maya-Jariego  
*Laboratorio de Redes Personales y Comunidades*  
*Universidad de Sevilla*

Andalucía dispone de un amplio tejido productivo en el sector cultural. Normalmente se trata de empresas pequeñas, con una estructura organizativa poco definida y con difíciles condiciones de trabajo. En este estudio presentamos la implicación comunitaria de este tipo de entidades, y examinamos la red de colaboraciones artísticas y profesionales a partir del caso de la danza.

Las organizaciones de las artes escénicas colaboran con asociaciones, centros educativos y organizaciones no gubernamentales. Participan activamente en el entorno comunitario y hacen actividades benéficas y de voluntariado. En este capítulo presentamos los resultados de una encuesta del sector cultural andaluz, en la que se utilizan indicadores de sentido de comunidad, participación comunitaria y empoderamiento, para describir la implicación de las artes escénicas con el entorno socio-comunitario<sup>1</sup>.

En segundo lugar, analizamos la red de colaboración a partir de contactos informales y de la participación conjunta en festivales y coproducciones. Las organizaciones mejor conectadas acceden más fácilmente a los recursos, disponen de diversas fuentes de información y tienen una relación más productiva con las administraciones públicas. Utilizando el caso de la danza, mostramos que las agrupaciones que ocupan posiciones de mayor centralidad e intermediación son aquellas que disponen de personal especializado para las relaciones públicas, o bien realizan actividades de formación y representación profesional. Por el contrario, las posiciones periféricas dependen en parte de la ubicación geográfica o de centrarse en una disciplina artística demasiado diferenciada. Como veremos, ambos elementos dificultan el acceso a los recursos necesarios para alcanzar éxito en el sector.

## De los factores internos de las organizaciones a las redes inter-organizativas

Las organizaciones actúan como sistemas abiertos en permanente interacción con el contexto inmediato en el que desarrollan su actividad productiva (Hannan & Freeman, 1977, 1993). Este fenómeno implica que la estructura interna, el funcionamiento de las organizaciones y sus estrategias de posicionamiento en el sector, están modulados por factores exógenos y endógenos. Algunos factores externos como la excesiva dependencia de recursos pueden influir en el comportamiento de las organizaciones (Pfeffer & Salancik, 1978), mientras que factores internos como los procesos comunitarios que configuran la relación entre el individuo y la organización han mostrado tener una influencia notable en el posicionamiento de las entidades en las redes de colaboración (Kilduff & Tsai, 2003).

---

<sup>1</sup> Este trabajo presenta resultados del proyecto “Condiciones laborales, compromiso con la comunidad y redes organizativas en el sector de la industria cultural de Andalucía (CP-0687)”. Fundación de Investigación de la Universidad de Sevilla, CGT-0227. Una presentación elaborada de la metodología y de los resultados de la investigación puede consultarse en: Santolaya, F. J., Ramos, I., Jurado, M. J., Holgado, D. & Maya Jariego, I. (2011). *Las condiciones laborales de la industria cultural en Andalucía. Redes organizativas y compromiso con la comunidad de los trabajadores de las artes escénicas*. Sevilla: Fundación de Estudios Sindicales y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

El análisis de la estructura relacional que tiene lugar entre organizaciones que operan en un mismo sector puede beneficiarse de las aportaciones teóricas y metodológicas del Análisis de Redes Sociales (ARS). La investigación reciente ha puesto de manifiesto el uso extensivo del ARS en el estudio empírico de diferentes fenómenos sociales y de forma específica en la evaluación de los contextos organizativos (Borgatti, Mehra, Brass & Labianca, 2009; Borgatti & Halgin, 2011). Del mismo modo, Uzzi (1997) ha analizado las dinámicas de cooperación y competición que se producen en los mercados a través del análisis de las relaciones y de las estrategias desplegadas por los actores que constituyen la red.

El funcionamiento interno de las organizaciones y su posicionamiento sectorial se ven afectados por las dinámicas internas que regulan la relación individuo-organización y por los factores externos que caracterizan el contexto socio-político en el que operan las entidades. A lo largo de estas páginas presentaremos el caso de la red de agrupaciones de danza en Andalucía mostrando los resultados de la evaluación de 120 organizaciones de este sector. Los datos corresponden a una encuesta realizada en Andalucía con un muestreo por cuotas, estratificado por provincias con afijación proporcional. Complementariamente se realiza un estudio de caso de las agrupaciones de danza, analizando la red inter-organizativa de contactos.

En el análisis de los procesos comunitarios aplicamos el Índice de Sentido de Comunidad (McMillan & Chavis, 1986), la Escala de Potenciación Psicológica ([Spreitzer, 1995](#)) y la subescala de participación del Cuestionario de Apoyo Social Comunitario (Gracia, Herrero & Musitu, 1996). Evaluaremos la interacción entre esos tres indicadores en el proceso de implicación comunitaria, con sendos modelos de regresión múltiple.

En el análisis de redes organizativas utilizamos 6 generadores de nombres para evaluar los contactos formales e informales entre agrupaciones. En este caso utilizamos medidas de centralidad y cohesión de la red, prestando atención a los actores principales.

A continuación, nos centraremos en (a) describir las características del sector andaluz de las artes escénicas, (b) mostrar los efectos interactivos que tienen lugar entre los procesos comunitarios, (c) establecer una clasificación de perfiles en función de la evaluación de procesos de carácter comunitario y (d) poner de relieve la covariación entre los procesos intra-organizativos y las medidas de posicionamiento estructural en la red de dicho sector.

### **Situación actual del sector de las artes escénicas en Andalucía**

Las organizaciones dedicadas a la creación y promoción de productos culturales constituyen un sector con elevada capacidad de generación de empleo y riqueza, de acuerdo con los datos del Libro Verde de la Comisión Europea (2010). Las organizaciones culturales contribuyen al desarrollo de capital social (Putnam, 1993) al establecer alianzas con agentes de la comunidad, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de vecinos o centros cívicos. La formación de coaliciones comunitarias permite organizar la acción colectiva y adquirir un conocimiento crítico tanto del contexto socio-político como de los recursos disponibles para enfrentar los problemas sociales.

Las entidades de las artes escénicas suelen implicarse con el entorno comunitario. Por ejemplo, en Andalucía el 75% de las organizaciones del sector escénico participan junto con organizaciones de base comunitaria en iniciativas de carácter social, actos benéficos, campañas preventivas e iniciativas de promoción social (Santolaya, Ramos Vidal, Jurado, Holgado & Maya Jariego, 2011). Estos datos indican que el sector cultural conforma un conglomerado de organizaciones bastante comprometido con la resolución de los problemas

que afectan a la comunidad. Las actividades lúdicas o culturales que llevan a cabo estas organizaciones incluyen con frecuencia otras finalidades relacionadas con la prevención del consumo de sustancias, la promoción de la igualdad de género o el desarrollo del bienestar y la calidad de vida. En dichas ocasiones estas entidades ejercen de agentes de cambio comunitario, con potencial para crear tejido asociativo y mejorar las condiciones de vida del contexto social en el que están inmersas.

El sector de las artes escénicas está formado mayoritariamente por pequeñas empresas en las que la figura de trabajo más extendida es el contrato autónomo y las relaciones laborales se caracterizan por la ausencia de negociación colectiva. Las organizaciones son especialmente sensibles ante los cambios que experimenta la demanda de servicios. La propia estructura organizativa se ve afectada, dificultando la consolidación de un modo de funcionamiento y el desarrollo de planes estratégicos a medio y largo plazo.

Dos factores de carácter institucional influyen especialmente en la articulación de las relaciones del sector. En primer lugar, la dependencia de fuentes de financiación públicas, principalmente a través de subvenciones, produce una alteración en el mercado y favorece la subrogación respecto a la Administración Pública en los procesos de toma de decisiones (Bozerman & Bretschneider, 1994). En segundo lugar, la concentración de recursos de interés para el sector –tales como los centros de formación y la organización de eventos especializados- incide en la articulación de relaciones a nivel meso-social, definiendo en la práctica las modalidades de vinculación que las organizaciones establecen para satisfacer sus necesidades específicas.

El sector presenta niveles elevados de precariedad laboral. La defensa de los intereses del colectivo se produce de forma fragmentada, sin el amparo de un sólido marco legislativo. Complementariamente, existen otros factores relacionados con el componente vocacional de la creación de cultura, con la singular idiosincrasia del sector, que influyen en la relación entre los empleados y sus organizaciones. Pese a las dificultades laborales, los trabajadores perciben que en sus organizaciones se respira un buen clima de trabajo y que cuentan con elevados niveles de apoyo social en el ámbito laboral. También valoran positivamente la calidad del liderazgo en sus organizaciones.

Las organizaciones del sector de las artes escénicas son un contexto de especial interés para examinar la relación de los trabajadores con sus organizaciones, así como el impacto de dicha relación en la en la estructuración del colectivo en su conjunto. En el siguiente apartado examinaremos (a) los procesos comunitarios que experimentan los trabajadores del sector, y (b) los efectos interactivos que tienen lugar entre los procesos comunitarios. Finalmente, (c) presentaremos una clasificación de las organizaciones en función de los procesos comunitarios evaluados.

### **Artes escénicas e implicación comunitaria**

Las agrupaciones de danza participan activamente en iniciativas para promover el bienestar de la comunidad. A continuación examinamos tres elementos que pueden influir en las dinámicas de implicación comunitaria de estas organizaciones: (a) el sentido de comunidad (McMillan & Chavis, 1986) que experimentan los trabajadores del sector, tomando como unidad de referencia la organización, (b) el empoderamiento (Rappaport, 1981) de los trabajadores en su entorno laboral y (c) el nivel de participación (Wandersman, 2009) que los empleados desarrollan por voluntad propia en el ámbito comunitario.

Hay evidencias de una intensa relación entre estos tres procesos. El sentido de comunidad y el empoderamiento en contextos específicos son procesos que se realimentan mutuamente (Maya Jariego, 2004). Zimmerman y Rappaport (1988) han documentado el efecto potenciador que pueden llegar a producir la participación y el activismo social. De modo más amplio, Peterson y Reid (2003) han mostrado el ciclo virtuoso capaz de fortalecer todos los procesos gracias a la sinergia que se produce entre estos.

El sentido de comunidad<sup>2</sup> se refiere al grado en que los individuos se sienten parte de los sistemas sociales de los que participan. Los trabajadores del sector escénico presentan puntuaciones elevadas en el grado de identificación respecto a sus organizaciones. Esta información indica que los trabajadores del sector (a) se sienten partícipes del proyecto organizativo, (b) se ven con capacidad para influir sobre su contexto laboral, (c) perciben posibilidades de satisfacer sus necesidades formando parte de la organización y (d) cuentan con un código de valores compartidos que dota de significado al grupo y les permite diferenciarse de otros colectivos.

La potenciación comunitaria constituye un “proceso continuo de adquisición de recursos y competencias que permite tomar consciencia crítica del contexto sociopolítico y asumir el control sobre las decisiones que afectan a la comunidad” (Perkins & Zimmerman, 1995: 570). Los trabajadores del sector de las artes escénicas presentan elevados niveles de empoderamiento en el contexto laboral. Estos resultados se traducen en la capacidad para decidir sobre los procesos de trabajo, la adquisición de competencias y el fomento del compromiso con la organización.

El último proceso que hemos evaluado y que describiremos brevemente es la participación ciudadana a nivel individual. Heller *et al.* (1984: 339) definen la participación como el “proceso por el cual los individuos toman parte en los programas e instituciones y en el entorno que les afecta”. Dicho proceso permite el desarrollo de capacidades, facilita el conocimiento de la estructura organizativa en la que se está participando y supone una condición necesaria para la construcción de capital social en los términos que propone Putnam (1993). Los datos de nuestro estudio indican que los trabajadores del sector analizado presentan niveles moderadamente altos de participación y activismo social, lo que implica que acuden a las llamadas de apoyo provenientes de la comunidad y son sensibles a las demandas de ayuda para resolver problemas colectivos.

Para conocer la interacción existente entre los tres procesos descritos llevamos a cabo diferentes modelos de regresión con el objetivo de mostrar la covariación entre procesos. En la tabla 1 mostramos las variables utilizadas para la elaboración de los modelos de regresión.

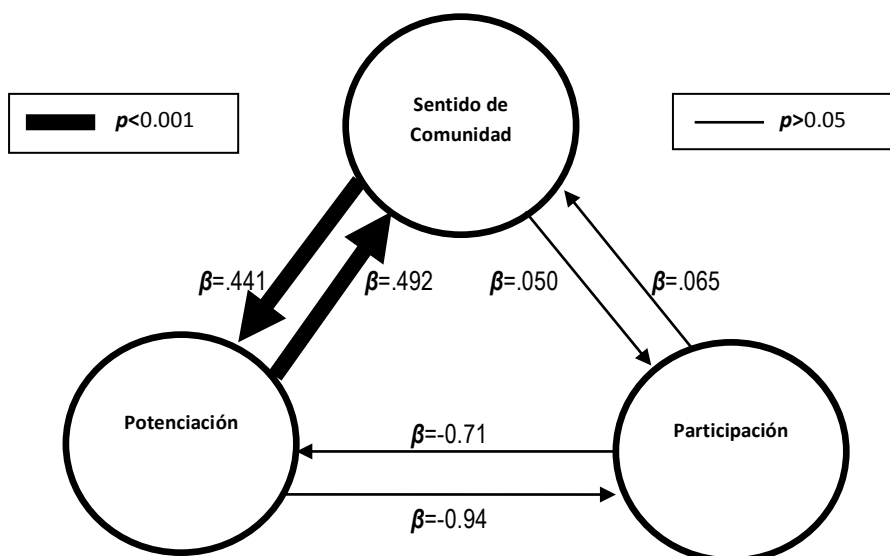
**Tabla 1.** Características y resultados de los modelos de regresión para analizar la interacción entre procesos

Nº	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE	RESUMEN DEL MODELO
Modelo 1	Potenciación Sentido de Comunidad	Participación	$R^2=.007$ $F=.416$ $p>0.05$
Modelo 2	Potenciación Participación	Sentido de Comunidad	$R^2=.242$ $F=18.657$ $p<0.001$
Modelo 3	Sentido de Comunidad Participación	Potenciación	$R^2=.244$ $F=18.927$ $p<0.001$

<sup>2</sup> El Sentido de Comunidad fue propuesto originalmente por S. B. Sarason (1974), si bien McMillan & Chavis (1986) identificaron las dimensiones de análisis que actualmente conocemos: pertenencia, influencia, atención a necesidades y conexión emocional compartida. Dicho constructo permite evaluar la identificación respecto a comunidades locales y relacionales. Para una revisión pormenorizada del constructo véase Fisher, Sonn & Bishop (2002).

Si observamos los datos recogidos en la tabla 1 podemos apreciar una relación más fuerte entre los procesos de empoderamiento e identificación, mientras que la participación tiene una moderada conexión con el resto de variables descritas en los tres modelos. Si observamos el nivel de significación de los modelos 2 y 3, al igual que el porcentaje de la varianza explicada en ambos modelos, podemos apreciar una relación más intensa entre el sentido de comunidad y la potenciación. En la figura 1 mostramos gráficamente la relación de dependencia existente entre los tres procesos.

Figura 1. Interacción entre procesos comunitarios



Como muestra la figura 1 el sentido de comunidad y el proceso de potenciación psicológica constituyen dos variables intensamente relacionadas, mientras que la participación no presenta relaciones de dependencia significativas con ambos procesos en ninguno de los modelos de regresión lineal propuestos. Estos datos resultan congruentes con la literatura que señala que el proceso de identificación y el grado de autodeterminación que los individuos logran alcanzar en las estructuras sociales de las que participan están densamente relacionados y forman parte de un mismo proceso (Speer, Jackson & Peterson, 2001; Maya Jariego, 2004; Peterson & Zimmerman, 2004). Sin embargo nuestros resultados indican que el proceso de participación no predice de forma significativa el desarrollo de los procesos de identificación, aspecto que no coincide con la extensa literatura que indica que la participación cívica contribuye a desarrollar el empoderamiento (Price, 1990) y el sentido de comunidad (Albanesi, Cicognani & Zani, 2007).

Estos resultados parecen indicar que son necesarias determinadas condiciones para que los procesos de participación y activismo social conduzcan al desarrollo de sentido de comunidad y al ejercicio de control sobre el entorno. Para determinar la relación entre los tres procesos es preciso evaluar aspectos relacionados con el contexto sociopolítico en el que se desarrolla la participación, los antecedentes y experiencias de participación anteriores, los términos en los que se produce y los resultados de la actividad participativa. Edelstein & Wandersman (1987) mostraron que la participación puede llegar a producir el efecto contrario -es decir, la pérdida de control y el debilitamiento de la cohesión social-, si no se cumplen las expectativas sobre los beneficios de la participación o si no se producen resultados positivos.

Esta información debe inducirnos a reflexionar sobre la participación, considerándola como parte de un ciclo ecológico que *puede* llegar a producir importantes beneficios a nivel individual (autodeterminación, satisfacción de necesidades y control sobre el contexto, entre otras) y a nivel colectivo (tales como la promoción del bienestar social y la mejora de la calidad del entorno). Sin embargo, para contribuir a procesos de empoderamiento e identificación comunitaria la participación debe darse bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, puede ser relevante la existencia de un liderazgo participativo, el conocimiento de la estructura organizativa o las oportunidades de desarrollar competencias.

El último aspecto que describiremos en este apartado está dedicado a mostrar la clasificación de las organizaciones del sector de las artes escénicas, en función de los procesos comunitarios evaluados. Una vez caracterizados los diferentes perfiles, describiremos las diferencias entre cada uno de ellos y mostraremos las implicaciones que estas diferencias pueden producir sobre la evolución y el desarrollo organizativo. Para clasificar a las organizaciones en función de la evaluación de procesos llevamos a cabo un análisis de conglomerados por el método de las *K-medias*. Este tipo de análisis permite según Kaufman & Rousseeuw (2008) asignar casos a un número definido de clústeres cuyas características son desconocidas pero están basadas en variables especificadas. Las variables de agrupación se corresponden con los tres procesos evaluados, es decir, sentido de comunidad, potenciación psicológica y participación. En la tabla 2 quedan reflejados los centros finales de cada conglomerado en atención a la valoración de los tres procesos y el número de casos asignado a cada conglomerado.

**Tabla 2.** Distribución de casos en cada conglomerado en función de la evaluación de los procesos comunitarios

Dimensiones	Conglomerado 1 (n=30; 25%)	Conglomerado 2 (n=31; 25,84%)	Conglomerado 3 (n=59; 49.16%)
	<i>Centros finales</i>	<i>Centros finales</i>	<i>Centros finales</i>
SPC Organizativo	40.20	44.16	46.05
Participación Individual	18.67	13.03	19.92
Potenciación Psicológica	36.60	43.81	44.86

La tabla 2 señala que existen tres perfiles diferenciados de evaluación de procesos comunitarios. La distancia entre los centros finales de los conglomerados, la asignación de casos a cada conglomerado y los resultados de las pruebas no paramétricas indican que se trata de una solución válida, con una distribución equilibrada entre las tres categorías. El primer perfil lo hemos denominado "*paradójico*" porque a pesar de presentar valores moderados en el sentido de comunidad y la potenciación (que deberían ir acompañados de niveles moderados de participación) cuenta con valores comparativamente elevados de participación. El segundo perfil lo hemos denominado "*pasivo*": presenta niveles elevados de sentido de comunidad e identificación y sin embargo presenta los niveles más reducidos de participación. Finalmente el tercer perfil, denominado "*positivo*" ejemplifica el ciclo virtuoso que describe el efecto sinérgico por el que los tres procesos presentan valores óptimos y se refuerzan mutuamente.

Cada uno de los perfiles que hemos identificado presenta unas características diferenciales que indican la influencia que ejercen los indicadores comunitarios en el desarrollo de los procesos organizativos. Las pruebas no paramétricas arrojan diferencias significativas entre conglomerados, de este modo las organizaciones que integran el perfil *positivo* son las que mejor evalúan el clima organizativo y el apoyo social en comparación con las entidades de los perfiles *paradójico* y *pasivo*. Estos datos muestran que los indicadores comunitarios juegan un rol destacado en la percepción que los trabajadores tienen sobre las organizaciones en las que trabajan y acaban por tener efectos prácticos en las actitudes y comportamientos hacia sus entidades.

En sentido inverso los datos muestran que los perfiles *paradójico* y *pasivo* son los que presentan peores valoraciones de la organización. Estas apreciaciones se reflejan en datos tan significativos como la intención de abandonar en breve la organización o la intención de permanencia a largo plazo en la empresa que resulta muy superior en los perfiles *paradójico* y *pasivo* en comparación con el perfil *positivo*. De este modo los participantes del perfil *paradójico* y *pasivo* expresan mayor intención de abandonar la organización (74.67 y 62.21, respectivamente) en comparación con los participantes del perfil positivo (53.45), siendo estas diferencias estadísticamente significativas ( $\chi^2= 17,588$ ;  $p<.0001$ ). Si examinamos indicadores de evaluación subjetiva como el grado de efectividad percibida en la ejecución de tareas, nos encontramos de nuevo que el perfil *positivo* presenta valoraciones muy superiores (69.08) en comparación con los perfiles *paradójico* (45.38) y *pasivo* (58.79) tratándose nuevamente de diferencias estadísticamente significativas ( $\chi^2= 9,984$ ;  $p<.05$ ).

La exposición de resultados parece indicar que los procesos de carácter comunitario tienen capacidad para incidir en la dinámica interna de las entidades evaluadas. Hemos comprobado que en función del grado de empoderamiento, identificación y participación, los individuos evalúan de forma diferente su contexto laboral, se ven a sí mismos como más o menos efectivos en el desarrollo de actividades e incluso influye en la intención de seguir formando parte de la compañía en un futuro. Esta información nos conduce a pensar en los procesos comunitarios como variables que inciden activamente en la capacidad operativa de las organizaciones.

En el siguiente apartado describiremos las principales características de la red de organizaciones dedicadas a la danza en Andalucía<sup>3</sup> centrando la atención en (a) las propiedades estructurales de las diferentes relaciones evaluadas, (b) identificar los principales componentes en los que se estructura la red y (c) mostrar la relación de dependencia existente entre los procesos comunitarios y el posicionamiento de las organizaciones en el sector.

### **La red inter-organizativa de las artes escénicas: características y factores de dependencia interna**

El ARS permite examinar la estructura de sistemas sociales complejos (Borgatti *et al.*, 2009). Desde este enfoque son las relaciones que se producen entre los actores que integran un sistema social, ya se trate de empleados de una corporación multinacional o voluntarios de una comunidad local, las que permiten caracterizar dicho sistema (multinacional o comunidad) en función de los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red. Las redes inter-organizativas se han utilizado para describir la estructura de diferentes sectores productivos (Mizuchi & Stearns, 1994; Keister, 2001).

En este apartado describiremos los resultados de un estudio de caso en el que han sido evaluadas seis tipos de relaciones entre 32 organizaciones dedicadas a la danza en Andalucía. Este conjunto de organizaciones suponen el 75.6% de las organizaciones que integran el sector. Hemos llevado a cabo el estudio de la red socio-céntrica evaluando relaciones de intercambio que fluctúan entre la ausencia de compromiso formal (como el mero reconocimiento de la organización) hasta contactos que requieren de un nivel elevado de compromiso (como la participación conjunta en proyectos). Las redes muestran diferencias

---

<sup>3</sup> Los datos corresponden a un estudio de caso en el que estudiamos las relaciones entre 32 organizaciones dedicadas a la danza en Andalucía. Estas entidades forman parte de la muestra completa de 120 organizaciones que hemos descrito con anterioridad.

significativas en atención al tipo de relación evaluada. En la tabla 3 se presentan los principales indicadores de cohesión en las seis redes analizadas.

**Tabla 3.** Medidas de cohesión de los seis tipos de redes analizadas

Nº Red	Tipo de relación	Medidas de cohesión <sup>4</sup>				
		Densidad de la red completa	Densidad estructura central	Reciprocidad	Centralización de la red	Índice E-I (basado en la antigüedad)
1	Reconocimiento entidad	52.73%	94.8%	44.23%	29.36%	0.598
2	Contactos informales	41.09%	118%	25.1%	36.43%	0.493
3	Contactos formales	23.05%	29%	15%	39.62%	0.417
4	Percepción de conexión	24.39%	66.6%	26.62%	29.1%	0.452
5	Posibilidad de contactos	28.5%	98.1%	13.78%	36.18%	0.508
6	Participación en proyectos	17.34%	53.3%	21.31%	47.5%	0.502

La tabla 3 ofrece una visión panorámica de las propiedades estructurales de las redes evaluadas. Existe una diferencia notable entre la densidad del centro y de la periferia aspecto que informa del patrón diferencial de relaciones que tiene lugar entre ambos segmentos. Los valores de la reciprocidad indican un nivel de consenso relativamente moderado en el conjunto de relaciones, resultado que nos informa de la existencia de una percepción diferencial respecto al tipo de relación observada. El índice de centralización nos indica el grado en el que la mayor parte de vínculos que tienen lugar en una red está concentrada en un conjunto reducido de actores. En este caso índices de centralización similares en las diferentes relaciones señalan que existe en todas las redes un conjunto de actores comparativamente activos en el establecimiento de contactos sobre los que pivota la estructura de la red. Finalmente los datos referidos al índice E-I (basados en la antigüedad de la organización como criterio atributivo) indican que tomando como referencia dicho atributo los vínculos intra e inter-grupo no varían sustancialmente en las diferentes redes analizadas.

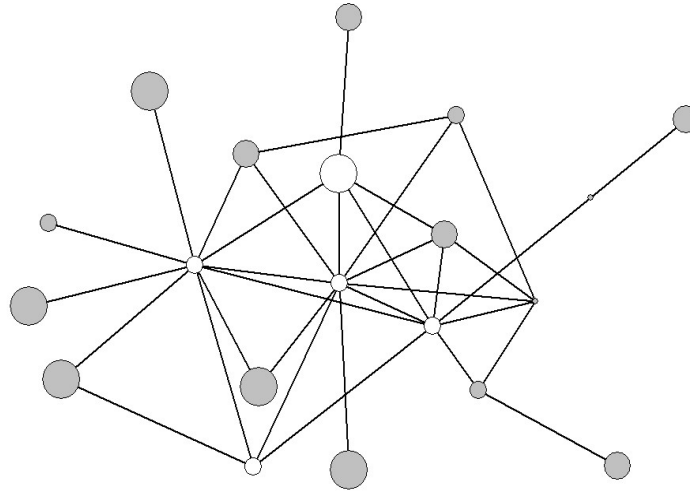
En líneas generales las medidas de cohesión indican que la red de la danza en Andalucía se caracteriza por presentar una estructura centro-periferia claramente definida (con intensidad variable en función del tipo de relación) en la que la mayor parte de relaciones se concentra en un conjunto de actores densamente conectados a través de distintos tipos de vínculos. Esta información indica que las organizaciones tienden a sustentar sus contactos en relaciones de diversa naturaleza, informando de la multiplicidad relacional que caracteriza al sector. Según Lazega & Pattison (1999) las organizaciones que sustentan sus relaciones en múltiples tipos de vínculos constituyen sólidas alianzas en la medida en que cualquier pérdida de contactos puede suplirse a través de otros intercambios activos, garantizando así la pervivencia de la relación. A nivel diádico hemos observado a través de análisis de correlación QAP (*Quadratic Assingment Procedure*) esta misma dinámica por la que dos organizaciones establecen relaciones de diversa tipología confirmando la solidez de los vínculos que las unen. En la figura 2 representamos las relaciones entre las entidades que han establecido contactos de intensidad elevada en todas las relaciones, para lo cual elaboramos una matriz agregando las puntuaciones de cada díada en los seis tipos de relaciones. Con el objetivo de identificar a los actores más centrales (Freeman, 1979) hemos diferenciado a estas organizaciones con color

<sup>4</sup> Las medidas de cohesión constituyen indicadores estructurales de las redes completas. La *densidad* muestra el número de lazos existente sobre el total de lazos posibles. La *reciprocidad* indica el porcentaje de lazos emitidos que son retornados a los emisores. El *índice de centralización* indica el grado en que las relaciones se concentran en un conjunto de actores. El *índice E-I* categoriza a los participantes en subgrupos en función de un atributo determinado, se calcula tomando los vínculos externos de cada subgrupo, posteriormente se le restan los vínculos internos y finalmente se divide este resultado por el número total de lazos. Los rangos de este indicador oscilan entre -1 y 1 y permiten caracterizar las diferencias inter-grupales en función del atributo seleccionado. Para una explicación detallada de este último indicador véase Krackhardt & Stern (1988).



blanco mientras que el resto de organizaciones (las que han presentado valores de centralidad por debajo de la media) quedan representadas con color gris. También hemos representado la antigüedad de las organizaciones en función del tamaño de los nodos.

**Figura 2.** Red global de contactos representando los vínculos sustentados en múltiples relaciones, el tamaño indica la antigüedad de las organizaciones y los nodos de color blanco identifican a los actores más centrales



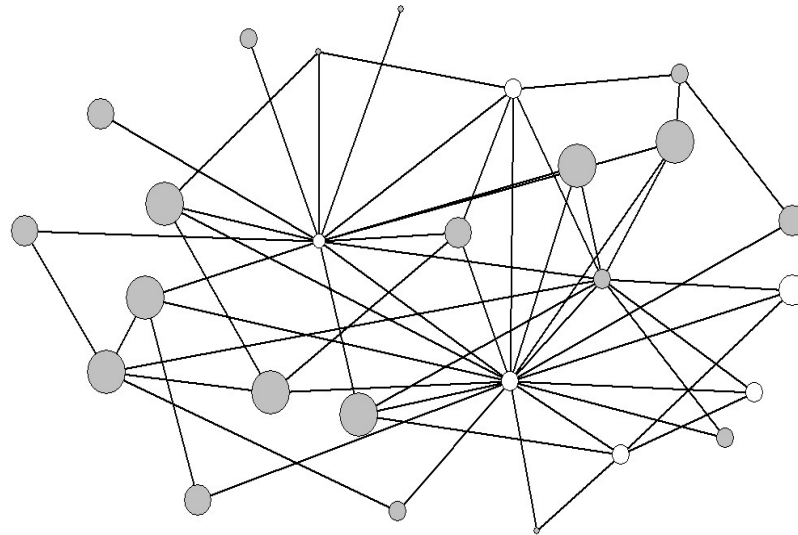
En la figura 2 quedan reflejadas aquellas organizaciones que están unidas a través de diversos tipos de relaciones, denotando solidez y estabilidad temporal como han puesto de manifiesto diferentes estudios (Granovetter, 1985; Lazega & Pattison, 1999). En esta misma figura vemos cómo los actores más centrales están situados en el centro de la estructura articulando las relaciones que tienen lugar entre el resto de actores de la red. Otra característica notable es que las organizaciones con mayor antigüedad (representadas con nodos de mayor tamaño) tienden a ocupar posiciones periféricas mientras la estructura central pivota sobre organizaciones con menor trayectoria profesional. Estos resultados parecen indicar que aspectos relacionados con la productividad artística, con los niveles de creatividad y con la necesidad de darse a conocer pueden tener más peso a la hora alcanzar posiciones de poder e influencia en las redes inter-organizativas que el tiempo que la organización lleva operando en el sector.

Los actores más centrales, pese a contar con una historia comparativamente reducida en el sector de las artes escénicas, destacan por el desempeño de roles de mediación en el mercado de trabajo. Concretamente, están vinculados a la asociación profesional del sector cultural, proporcionan servicios de formación en artes escénicas, disponen de un local de ensayo que utilizan otras entidades o coordinan jornadas de encuentro entre profesionales. En algún caso cuentan con apoyo institucional de la Administración Pública o destacan por contar con personal especializado en relaciones públicas (Ramos & Maya-Jariego, 2011).

Para conocer con mayor detalle la estructura de la red de las artes escénicas, presentaremos la red de contactos informales. Este tipo de relación resulta de especial interés en el contexto de las alianzas inter-organizativas porque suele ser la antesala previa al establecimiento de vínculos con mayor grado de formalización (Gulati, 1995). Los contactos informales permiten a las partes disponer de cierta información sobre los potenciales colaboradores y establecer una estrategia de aproximaciones sucesivas que hagan posible la consolidación de proyectos conjuntos con mayor garantía de éxito. En la figura 3 presentaremos la red de contactos informales representando únicamente los vínculos de intensidad elevada y diferenciando con color blanco a las organizaciones que presentan mayor nivel de intermediación. Al igual que

hicimos en el gráfico anterior representamos la antigüedad de la organización a través del tamaño de los nodos para mostrar el papel de dicha variable en la conformación de la red.

**Figura 3.** Red de contactos informales representado lazos fuertes, identificando con color blanco a las organizaciones con mayor intermediación y la antigüedad de las organizaciones a través del tamaño de los nodos



La figura 3 muestra que la mayoría de las organizaciones que integran la red (24 de 32) establecen contactos informales de intensidad elevada con el resto de entidades de la red. Esta información supone que gran parte de la actividad y de las estrategias de contacto entre estas entidades tienen lugar en contextos de interacción con bajos niveles de estructuración formal, lo que constituye un aspecto diferenciador en relación a otros sectores de actividad. Otra información que podemos extraer del gráfico reside en que las organizaciones que han presentado mayores niveles de intermediación (color blanco) no se corresponden con las organizaciones más antiguas (mayor tamaño), lo que implicaría que en este caso la trayectoria sectorial no afecta de forma significativa al potencial para situarse en el camino más corto entre dos grupos de actores. En este sentido los actores con mayor capacidad de intermediación se corresponden con organizaciones de reciente creación, este fenómeno puede tener explicación en que este tipo de organizaciones estarían desarrollando estrategias para mejorar su posición en el sector. Comparativamente las organizaciones más antiguas habrán gozado de mayores oportunidades para conocer al resto de entidades que operan en el sector (i. e. asistencia a eventos especializados o reuniones de organización del colectivo) lo que implica disponer de información de mayor calidad para establecer contactos e informar adecuadamente los procesos de toma de decisiones. Sin embargo las entidades de reciente creación deben desplegar una línea activa de contactos para adquirir información para consolidar su estrategia de negocio o para dar a conocer al mercado el producto que ofertan.

Como hemos observado a lo largo de este apartado el posicionamiento de los actores en las diferentes redes puede verse afectado por multitud de factores de carácter interno y externo. Cada una de las redes han mostrado tener características propias que dan cuenta de las diferentes realidades sociales que cada relación trata de captar. Por último, pretendemos cerrar el círculo iniciado en el primer apartado, indicando la influencia que los procesos comunitarios que hemos descrito (sentido de comunidad, potenciación y participación) pueden producir en el posicionamiento de las organizaciones en las redes inter-organizativas. En este caso nos planteamos averiguar la relación de dependencia existente entre los procesos psicosociales (nivel intra-organizativo) que modulan la relación entre el individuo y la

organización y el posicionamiento de las organizaciones en la red inter-organizativa de las artes escénicas en Andalucía (nivel meso-social).

Para alcanzar dicho objetivo llevamos a cabo múltiples análisis de regresión lineal con carácter exploratorio para identificar la posible covariación entre los indicadores comunitarios y las medidas de centralidad de las organizaciones en las diferentes relaciones. Debemos anticipar que en gran parte de los casos no hemos encontrado relaciones de dependencia significativas, no obstante hemos identificado algunas relaciones de especial relevancia sobre las que centraremos la exposición de resultados. El sentido de comunidad ha sido el único proceso que ha presentado relaciones de dependencia significativas con las medidas de centralidad de las organizaciones en las diferentes redes, por lo que los datos indican que los procesos de empoderamiento y participación no se relacionan con los indicadores de centralidad.

Llevamos a término múltiples análisis de regresión utilizando como variables independientes las cuatro dimensiones que integran el sentido de comunidad. Los resultados han mostrado que el sentido de comunidad es capaz de explicar el 29% de la varianza de la variable dependiente (centralidad de grado en la red global<sup>5</sup> de contactos) ( $R^2=.299$ ;  $F=2.775$ ;  $p<0.05$ ). En este modelo la dimensión *satisfacción de necesidades* es la que ha presentado mayor valor de predicción ( $\beta=.386$ ;  $t=2.216$ ;  $p<0.05$ ) lo que parece indicar que el grado en que los individuos perciben que alcanzan sus metas formando parte de la organización influye de forma notoria sobre las estrategias de posicionamiento de las organizaciones en la red. Un segundo resultado destacable lo encontramos al poner en relación las dimensiones del sentido de comunidad con la centralidad de grado de los actores en la red de contactos informales (red 3). En este caso las variables independientes son capaces de explicar el 34% de la varianza de la centralidad de los actores en la red de contactos informales ( $R^2=.340$ ;  $F=3.343$ ;  $p<0.05$ ). Sin embargo, la dimensión de la variable independiente con mayor poder explicativo es la *influencia* ( $\beta=-.505$ ;  $t=-2.945$ ;  $p<0.05$ ) presentando además una relación inversa respecto a la evolución de la variable dependiente. Esta información puede estar indicando que las estrategias relacionales en contextos informales de interacción dependen en cierta medida del grado en que los individuos perciben que pueden llegar a influir sobre el funcionamiento de la organización. La *influencia* es una de las dimensiones instrumentales del sentido de comunidad y nos indica de forma bidireccional la medida en que un individuo percibe que puede influir -y ser influido- en este caso por la organización de la que forma parte. Este resultado indicaría que el grado de influencia que los individuos ejercen sobre sus organizaciones estaría relacionado en sentido inverso con las estrategias de posicionamiento de las organizaciones en las redes informales de colaboración. Los datos que hemos mostrado en este apartado constituyen una evidencia empírica de la conexión entre los procesos intra-organizativos y meso-sociales, enfatizando la necesidad de analizar el comportamiento de las organizaciones desde un enfoque multinivel en el que se tengan en consideración las dinámicas internas de la organización como factores capaces de afectar al desarrollo de las entidades y a la interacción con agentes externos.

## Conclusiones

El sector andaluz de las artes escénicas constituye un sector de actividad altamente comprometido con la comunidad, que colabora habitualmente con organizaciones de base comunitaria para resolver los problemas que les afectan. A pesar de la marcada inestabilidad laboral y de la ausencia de un sistema consolidado que regule las relaciones laborales en el sector, en las organizaciones se da un clima de trabajo positivo y los trabajadores perciben que

---

<sup>5</sup> La red global de contactos ha sido elaborada agregando las puntuaciones en los seis tipos de relaciones de cada día en una matriz independiente. El objetivo de este procedimiento reside en contar con la información completa sobre las relaciones de intercambio entre el mismo conjunto de actores en función de múltiples tipos de relaciones.

disponen de óptimos niveles de apoyo social. Estos datos parecen indicar que el carácter vocacional de la actividad y la naturaleza singular de la producción de bienes y servicios culturales constituyen variables capaces de aminorar el impacto que producen las condiciones laborales negativas. Por otro lado los trabajadores sienten que al formar parte de la organización logran adquirir competencias relacionadas con el desarrollo de habilidades y la aproximación al funcionamiento organizativo, que les permiten alcanzar un conocimiento crítico del contexto sociopolítico permitiendo que se produzca la acción potenciadora (Serrano-García, 1984; Perkins & Zimmerman, 1995). También hemos podido observar el alto grado de participación e identificación que los trabajadores del sector han desarrollado respecto a sus organizaciones. Probablemente este fenómeno se explique en cierta medida debido a la cohesión grupal que genera el dedicarse a un tipo de actividad caracterizada por la creatividad, en la que las condiciones de trabajo quedan en un segundo plano para cobrar fuerza el compromiso con el desarrollo de la cultura como un bien social, la expresión de la creatividad personal o la proyección de valores sociales.

Los procesos comunitarios han mostrado estar muy relacionados entre sí como hemos destacado en el segundo apartado de este capítulo. El empoderamiento y el sentido de comunidad probablemente formen parte de un mismo proceso que se desarrolla a distintos niveles lo cuáles estarían intensamente relacionados (Peterson & Zimmerman, 2004). No obstante, la participación parece desconectada en este caso de los procesos de potenciación e identificación, lo que entra en contradicción con las evidencias que muestran que los tres procesos se alimentan mutuamente (Peterson & Reid, 2003). Una explicación alternativa para explicar esta falta de conexión radica en la necesidad de evaluar los resultados de la participación. Este tipo de análisis puede ayudarnos a comprender por qué el ciclo se rompe y deja de producir los efectos positivos esperados. Esto nos conduce a reflexionar sobre si todo proceso de participación refuerza necesariamente el sentido de comunidad y permite a los participantes adquirir las competencias necesarias para empoderarse, o si por el contrario como han puesto de relieve Edelstein & Wandersman (1987) los resultados del proceso participativo y las condiciones en las que dicho proceso se produce son las que determinarán la adquisición o pérdida de autodeterminación. En este sentido Wandersman (2009) ha descrito los cuatro factores que deben sustentar las intervenciones basadas en la participación ciudadana. Los factores que determinan el éxito de este tipo de iniciativas según Wandersman (2009: 3-5) son el contar con (a) una sólida fundamentación teórica, (b) una adecuada implementación de las iniciativas adaptadas a la comunidad, (c) el establecimiento de un sistema de evaluación y (d) disponer de los recursos materiales y humanos que permitan apoyar y monitorizar todo el proceso. Esta información debe ser tenida en consideración por los diseñadores de programas para garantizar el éxito de las iniciativas al mismo tiempo que nos ayuda a comprender por qué la participación no conduce necesariamente a la activación del empoderamiento y del sentido de comunidad en los individuos que participan.

Una nota predominante de los procesos comunitarios evaluados, es precisamente que son capaces de producir efectos en otros niveles de análisis. De este modo Putnam (1993) señaló la necesidad de construir redes sólidas basadas en el establecimiento de normas comunes y sustentadas en la participación activa para mejorar la calidad de vida como requisitos indispensables para la construcción de capital social. En esta línea otros autores como Zimmerman (2000) se han dedicado a estudiar la influencia multinivel que define a procesos psicosociales tan destacados como el empoderamiento. En nuestro caso hemos logrado demostrar que procesos como el sentido de comunidad que modulan la relación entre el individuo y la organización, son capaces de influir tanto en la propia organización como en el sector de actividad en su conjunto incidiendo sobre el posicionamiento individual de las organizaciones. Estos datos se sitúan en la línea de trabajos previos (Brass, 1984; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004) que han demostrado que los individuos pueden llegar a

desarrollar una influencia determinante en las estructuras sociales de las que forman parte, ya se trate de grupos, organizaciones o comunidades. Estos hallazgos deben inducirnos a pensar en la acción individual como una función derivada de la interacción entre el individuo y el entorno capaz de producir importantes efectos sobre las distintas esferas sociales en las que se integran los individuos.

El caso de las artes escénicas en Andalucía pone de manifiesto que la colaboración entre organizaciones y la implicación con el entorno comunitario son dinámicas que se refuerzan mutuamente. Las redes de colaboración discurren entre bambalinas, constituyendo un armazón básico, aunque muchas veces invisible, del espectáculo.

## Referencias

Albanesi, C., Cicognani, E. & Zani, B. (2007). Sense of Community, Civic Engagement and Social Well-being in Italian Adolescents. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17, 387-406.

Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J. & Labianca, G. (2009). Network Analysis in Social Science. *Science*, 323 (5916), 892-895.

Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1994). The “publicness puzzle” in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(2), 197-223.

Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking stocks of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Comisión Europea (2010). *Libro verde: Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*. (COM (2010) 0183).

Edelstein, M. & Wandersman, A. (1987). Community dynamics in coping with toxic contaminants. *Human Behavior & Environment: Advances in Theory & Research*, 9, 69-112.

Fisher, A., Sonn, C. & Bishop, B. (2002). *Psychological Sense of Community: Research, Applications, and Implications*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Freeman, L. C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.

Gracia, E., Herrero, J. & Musitu, G. (1996). Cuestionario de Apoyo Social Comunitario. En J. Herrero, E. Gracia y G. Musitu (Dirs.), *Salud y Comunidad. Evaluación de los recursos y estresores*, (pp. 206-235). Valencia: CSV.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

Hannan, M. & Freeman, J. (1993). *The ecology of organization*. Harvard University Press.

Heller, K., Price, R., Riger, S., Reinharz, S. & Wandersman, A. (1984). Psychology and community change (2nd ed.). Homewood, IL: Dorsey.

Kaufman, L. & Rousseeuw, P. J. (2008). *Introduction, in Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.

Keister, L. A. (2001). Exchange structures in transition: lending and trade relations in Chinese business groups. *American Sociological Review*, 66, 336-360.

Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Krackhardt, D. & Stern, R. (1988). Informal networks and organizational crises: an experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140.

Lazega, E. & Pattison, P. E. (1999). Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study. *Social Networks*, 21, 67-90.

Maya Jariego, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. *Apuntes de Psicología*, 22 (2), 187-211.

McMillan, D. W. & Chavis, D. (1986). Sense of community: a definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.

Mizruchi, M. S. & Stearns, L. B. (1994). A longitudinal study of borrowing by large American corporations. *Administrative Science Quarterly*, 39, 118-140.

Perkins, D. D. & Zimmerman, M. (1995). Empowerment theory, research and application. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-580.

Peterson, N. A. & Reid, R. J. (2003). Paths to Psychological Empowerment in an urban community: sense of community and citizen participation in substance abuse prevention activities. *Journal of Community Psychology*, 31(1), 25-38.

Peterson, N. A. & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the Individual: Toward a Nomological Network of Organizational Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34(1-2), 129-145.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.

Price, R. H. (1990). Wither Participation and Empowerment? *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 1-5.

Putnam, R. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect*, 13(4), 35-42.

Ramos, I. & Maya Jariego, I. (2011). Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. *Workshop Internacional de Investigación en análisis de redes sociales*. Fundación Ciudad de la Energía, Universidad de León y Campus del Noroeste de la UNED. Ponferrada, 11 a 15 de julio de 2011.

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.

Santolaya, F.J., Ramos Vidal I., Jurado, M.J., Holgado, D. & Maya Jariego, I. (2011). *Las condiciones laborales de la Industria Cultural en Andalucía: Redes organizativas y compromiso con la comunidad de los trabajadores de las artes escénicas*. Córdoba: Fundación de Estudios Sindicales. Consejería de Cultura Junta de Andalucía.

Sarason, S. B. (1974). *The psychological sense of community: prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey Bass.

Serrano-Garcia, I. (1984). The illusion of empowerment: Community development within a colonial context. *Prevention in Human Services*, 5(2-3), 173-200.

Speer, P. W., Jackson, C. & Peterson, N. A. (2001). The Relationship Between Social Cohesion and Empowerment: Support and New Implications for Theory. *Health Educational Behavior*, 28(6), 716-732.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38, 1441-1465.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Wandersman, A. (2009). Four Keys to Success (Theory, Implementation, Evaluation, and Resource/System Support): High Hopes and Challenges in Participation. *American Journal of Community Psychology*, 43, 3-21.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: psychological, organizational, and community level of analysis. En J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology*, (43-63). New York: Kluwer Academic.

Zimmerman, M. A. & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.

**PARA CITAR ESTE CAPÍTULO:**

Ramos, I., Holgado, D., Santolaya, F. J. & Maya-Jariego, I. (2012). Entre bambalinas: las redes inter-organizativas de las agrupaciones de danza en Andalucía. En Paredes, A. (Ed.). *Redes sociales: Análisis e Intervenciones Psicosociales*, pp. 207-231. Editorial de la Universidad del Aconcagua: Mendoza, Argentina. ISBN: 978-987-1511-43-3.