



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación

Licenciatura en Administración de Empresas

La Gestión de los Recursos Humanos en las compañías de teatro musical

Autor: Lucía Mundstock

Legajo: 23341

Mentor: Ariel Kievsky

Firma del mentor

Victoria, viernes 02 de septiembre de 2016

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT	4
PALABRAS CLAVE	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1 TEMA A INVESTIGAR Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 PREGUNTA GENERAL	7
1.2.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4 METODOLOGÍA	8
1.4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
1.4.2 TIPO DE ANÁLISIS	9
1.4.3 CASOS DE ESTUDIO	9
1.4.4 ENTREVISTAS	10
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA	12
2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN/AUDICIONES	14
2.1.1 RECLUTAMIENTO	15
2.1.1.1 Formas de reclutamiento	17
2.1.2 SELECCIÓN	19
2.1.2.1 Técnicas de selección	21
2.1.2.2 Criterios de selección	23
2.2 MEDICIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO	24
2.2.1 MEDICIÓN	25
2.2.1.1 Formas de medir y quién debe evaluar el desempeño	27
2.2.2 CONTROL	29
2.2.2.1 Formas de controlar/monitorear el desempeño	30
2.3 POLÍTICA DE INCENTIVOS	34
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39

3.1 THE FDS ANCIENT EPITHAURUS COMPANY (EPI)	41
3.1.1 COMPAÑÍA	41
3.1.2 ENTREVISTADOS	42
3.1.2.1 Francisco Galtieri	42
3.1.2.2 Agostina Trimboli	42
3.1.2.3 Lucila Brindisi	42
3.1.2.4 Lola López Guardone	43
3.1.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1.3.1 Reclutamiento y selección/Audiciones	43
3.1.3.2 Evaluación del desempeño	45
3.1.3.3 Política de incentivos	46
3.2 SERGIO LOMBARDO DRAMA CLUB (SLDC)	48
3.2.1 COMPAÑÍA	48
3.2.2 ENTREVISTADOS	49
3.2.2.1 Sergio Lombardo	49
3.2.2.2 Lola López Guardone	49
3.2.2.3 Agostina Trimboli	50
3.2.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2.3.1 Reclutamiento y selección/Audiciones	50
3.2.3.2 Evaluación del desempeño	53
3.2.3.3 Política de incentivos	56
3.3 THE STAGE COMPANY (TSC)	57
3.3.1 COMPAÑÍA	57
3.3.2 ENTREVISTADOS	58
3.3.2.1 Carla Calabrese	58
3.3.2.2 Sebastián Prada	58
3.3.3 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.3.3.1 Reclutamiento y selección/Audiciones	58
3.3.3.2 Evaluación del desempeño	60
3.3.3.3 Política de incentivos	62
3.5 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO	63
<u>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES</u>	<u>66</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>71</u>
CITADA	71

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
RECURSOS HUMANOS	71
TEATRO MUSICAL	72
ENTREVISTAS	73
LEÍDA	73
RECURSOS HUMANOS	73
<u>ANEXOS</u>	<u>74</u>
ANEXO 1: CONTRATACIÓN EN EMPRESAS TRADICIONALES VS. PBO	74
(A) LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS COMPAÑÍAS ADMINISTRADAS DE MANERA CLÁSICA (EMPRESAS TRADICIONALES) Y EN LAS ORIENTADAS A PROYECTOS (PBO)	74
(i) Empresas tradicionales	74
(ii) PBO	74
(B) EMPLEO EN LA COMPAÑÍA Y EN EL PROYECTO	75
(i) Compañía	75
(ii) Proyecto	75
ANEXO 2: CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	76
ANEXO 3: PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS	77
ANEXO 4: TEORÍA MULTIFACTORIAL DE THURSTONE	79
ANEXO 5: EL 'CUADRILÁTERO' DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES BASADAS EN PROYECTOS	80
(A) 'CUADRILÁTERO' PLANTEADO POR BREDIN Y SÖDERLUND	80
(B) 'CUADRILÁTERO' PARA LAS COMPAÑÍAS DE TEATRO MUSICAL	81
(i) General	81
(ii) EPI	83
(iii) SLDC	83
(iv) TSC	83
ANEXO 6: "COMPETENCE COACHES" (ENTRENADORES DE COMPETENCIAS)	85

RESUMEN/ABSTRACT

La siguiente investigación, compara parte del contenido teórico disponible acerca de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas tradicionales y empresas basadas en proyectos (PBO), con la teoría y práctica disponibles acerca de la Gestión de los Recursos Humanos en las compañías de teatro musical. Se intentará responder la siguiente pregunta: ¿en qué medida y en cuáles aspectos las prácticas de RRHH comúnmente utilizadas en las empresas, pueden aplicarse al proceso de audiciones, ensayos, y funciones dentro del ambiente del teatro musical? La investigación está organizada en tres ejes teóricos dentro de la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos: (1) reclutamiento y selección / audiciones; (2) evaluación del desempeño (medición y monitoreo); y (3) política de incentivos. En la Introducción, se ofrece un panorama general de la situación en ambas esferas a estudiar, así como las preguntas y objetivos de investigación; en el Marco de Referencia, se comparan la teoría empresarial con la disponible en manuales de teatro musical; en los Resultados de la Investigación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a siete personas de tres compañías distintas de teatro musical; finalmente, en las Conclusiones, se da, nuevamente, un panorama general de la situación, ahora basado en toda la información de los Capítulos anteriores, finalizando con recomendaciones acerca de futuros caminos de estudio para profundizar la investigación del tema.

PALABRAS CLAVE

Gestión de Recursos Humanos – Teatro Musical – Comedia Musical – PBO – Organizaciones Basadas en Proyectos – Reclutamiento y Selección – Medición y Monitoreo del Desempeño – Política de Incentivos

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA A INVESTIGAR Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El teatro musical ha avanzado enormemente en los últimos años en la Argentina: cada vez más producciones y más oferta. Con el desarrollo de este área de las artes, parece importante tratar de “teorizar” acerca del manejo de las personas dentro de las compañías de teatro musical, ya que en dichas producciones no solo se trata de la parte artística, sino que el trato humano entre dirección-producción-elenco es fundamental.

A través de la siguiente investigación, se intentará combinar parte del contenido teórico de la Gestión de los Recursos Humanos con la teoría y el conocimiento práctico existente de un ambiente que, a primera vista, no tiene nada en común con el contexto empresarial: el teatro musical. Puede resultar difícil encontrar el punto de contacto entre ambas esferas, por lo que se explicará claramente, junto con la relevancia y el uso posterior que se le puede dar a esta información.

Hay distintos puntos en los que podría establecerse una relación entre la teoría en un contexto de negocios y el ambiente del teatro musical, como lo puede ser el área de finanzas o de marketing; pero la presente investigación se enfocará en la gestión de los Recursos Humanos. La pregunta que guiará la investigación es la siguiente: **¿en qué medida y en cuáles aspectos las prácticas de RRHH comúnmente utilizadas en las empresas, pueden aplicarse al proceso de audiciones, ensayos, y funciones dentro del ambiente del teatro musical?**

Hay mucha bibliografía disponible acerca del manejo de los elencos en el teatro, la gran mayoría, por no decir todos, planteados desde un enfoque práctico y basados en las experiencias personales de los directores más que en la teoría de otras disciplinas que puedan ayudar al manejo de las personas, como por ejemplo los manuales de Caird, Deer, DeKoven y Jory entre otros. Y hay incluso más bibliografía disponible acerca del manejo de los RRHH. Esta investigación parte, justamente, de la identificación de un vacío, en lo que respecta a la bibliografía, cuando se busca material que aplique la información

de gestión de Recursos Humanos a las prácticas comunes del teatro musical. Esta investigación intentará contribuir al manejo de los artistas (cantantes, bailarines y actores) dentro de una compañía de teatro musical, deteniéndose particularmente en las relaciones entre estos y la producción y dirección.

A pesar de que se busca encontrar explicaciones generales y conexiones que puedan aplicarse en diversos contextos, para hacer posible la comparación de casos con un gran nivel de detalle y precisión, la investigación se centrará en un límite geográfico delimitado por producciones argentinas. En cuanto al límite temporal, se considerarán las producciones teatrales desde fines del siglo XX hasta la fecha.

El delineado de la investigación se basa en la comparación de la teoría de RRHH con la teoría existente acerca de las compañías de teatro musical, así como la comparación de la misma teoría de RRHH con la práctica dentro del teatro musical, a partir de la investigación de casos y entrevistas con personas reconocidas del ambiente del teatro musical argentino.

Es indispensable, para poder empezar a pensar en una posible conexión entre ambos mundos, considerar a las compañías de teatro musical exactamente como compañías, como una empresa. Así como estas últimas tienen distintos tipos de empleados, esto también ocurre en la industria teatral. Esta investigación, tal como ya fuera mencionado, no va a tomar a todos los empleados de una compañía de teatro musical, sino únicamente a los artistas que luego estarán en escena durante las funciones. Partiendo de la base de que no va a ser una tarea fácil, dado que hay casi infinitos tipos de empresas, con formas y organizaciones particulares, así como tantos formatos como producciones teatrales existentes, la idea de la investigación es lograr tomar las generalizaciones a partir de los puntos en común dentro de cada esfera, para luego poder comparar y contrastar a las esferas entre sí.

Pensándolo de manera contraria, la conexión podría establecerse siguiendo la idea de Shakespeare de que “(t)odo el mundo es un escenario”¹. Así, en lugar de pensar al teatro como una empresa para poder establecer los paralelismos buscados, se puede imaginar también a la última en el lugar de un teatro en constante representación.

¹ Shakespeare, “A Vuestro Gusto”, pp. 56, 1999

Al finalizar la investigación, habiendo podido establecer el paralelismo entre ambas esferas mencionadas, la información obtenida va a tener implicaciones prácticas. Se apunta a que las conclusiones y todas las relaciones halladas sean de utilidad práctica para los directores y productores del teatro musical. No se busca encontrar la fórmula perfecta, sino proveer a estos “gerentes” del teatro musical la mayor cantidad posible de recursos teóricos de los que puedan elegir, en cada caso, el/los que más se adecue/n a las necesidades del momento.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta general

La pregunta que guiará el trabajo de investigación es: ¿en qué medida y en cuáles aspectos las prácticas de RRHH comúnmente utilizadas en las empresas, pueden aplicarse al proceso de audiciones, ensayos, y funciones dentro del ambiente del teatro musical?

1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Qué similitudes y diferencias se pueden encontrar entre el proceso de reclutamiento y selección en las empresas, y el proceso de audiciones en el teatro musical?
- ¿Puede establecerse un paralelismo entre las formas de medir y monitorear el desempeño de los empleados en una empresa (particularmente en las *Project Based Organizations* – Organizaciones Basadas en Proyectos (PBO) como marco de referencia), y la gestión del desempeño de los actores en los ensayos y funciones en el ambiente teatral?
- ¿Puede manejarse una política de incentivos en el teatro musical, tal como se hace en las empresas tradicionales y/o PBO? De ser posible, ¿cómo podría manejarse dicha política?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Realizar un aporte a nivel práctico, sobre la base de tres casos, acerca de cómo podrían aplicarse ciertas prácticas de RRHH (reclutamiento y selección, gestión del desempeño, y política de incentivos), que suelen utilizarse tanto en empresas tradicionales como en las llamadas PBO, al manejo y control de un elenco en el teatro musical.

1.3.2 Objetivos específicos

- Encontrar las similitudes y diferencias entre el proceso de reclutamiento y selección en las empresas, y el proceso de audiciones en el teatro musical.
- Establecer un paralelismo entre las formas de medir y controlar el desempeño de los empleados en una empresa (usando, mayormente, las PBO como marco de referencia), y hacer lo mismo durante los ensayos y funciones en el ambiente teatral.
- Determinar, considerando la teoría disponible acerca de las PBO y las empresas tradicionales, si en el teatro musical podría manejarse una política de incentivos y, en caso de poderse, plantear cómo.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación será de carácter exploratorio ya que, aunque hay numerosa cantidad de información acerca del manejo de las personas en las compañías teatrales, y todavía más teoría desarrollada acerca de prácticas comunes de RRHH en empresas tradicionales, el marco teórico del trabajo se centrará en la relación de estos dos universos, y no hay material escrito desde esta perspectiva. Tal como dicen Miles y Huberman: “(d)eterminar los aspectos que ya son conocidos sobre el fenómeno a estudiar, concretar sus características fundamentales, los conceptos clave, las posibles relaciones que existen entre ellos o identificar los ámbitos en los que se carece de explicaciones robustas, constituye una labor necesaria para iniciar adecuadamente la investigación, independientemente de que su principal

propósito sea verificar una teoría previa o, por el contrario, contribuir a la generación de otra nueva.”²

1.4.2 Tipo de análisis

El análisis a desarrollar será cualitativo: la información se recolectará a través de entrevistas con distintos miembros de las compañías a estudiar (tanto directores como productores y actores) para obtener los datos más completos y precisos posibles. Sampieri, Collado y Lucio dicen que en este tipo de investigaciones, se busca recolectar datos, que pasarán a ser información, en profundidad, en las propias “formas de expresión” de cada una de las fuentes de dicha información (personas, seres vivos, situaciones, etc.).³

La unidad de análisis, cuya determinación “constituye, en esencia, la definición del fenómeno o evento, es decir el caso, que será objeto de estudio”⁴, sobre la cual la investigación hará foco es el manejo de los artistas dentro de las compañías de teatro musical.

Las variables a tener en cuenta para el análisis serán aquellas que permitan cumplir el objetivo general y los objetivos particulares de la investigación. Esto implica que en las entrevistas se hará hincapié en las formas de reclutamiento y selección (convocatoria y desarrollo de las audiciones) desde que se anuncian las audiciones hasta que se les informa a los elegidos que han sido seleccionados y en el manejo de los actores durante el proceso de ensayos y funciones (a partir de que son contratados hasta que se termina el ciclo y finaliza la relación contractual).

1.4.3 Casos de estudio

“El propósito de la investigación es informar, ilustrar, contribuir a una mayor competencia y madurez, socializar y liberar.”⁵ Sumando a esto el hecho de que “el conocimiento es algo que se construye, más que algo que se descubre”⁶, al haber distintos tipos de compañías de teatro musical, la investigación se centrará en el estudio de tres casos. Fueron seleccionadas

² Miles y Huberman en Pulido y Garrido, “El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas”, pp. 149, 2007

³ Sampieri, Collado y Lucio, “Metodología de la investigación”, pp. 408-409, 2010

⁴ Pulido y Garrido, *op. cit.*, pp.152

⁵ Stake, “Investigación con estudio de casos”, pp. 83, 1999

⁶ Stake, *op. cit.*, pp. 89

tres compañías de teatro musical con distintas características: una compañía amateur en la que los actores no cobran (The FDS Ancient Epithaurus Company (EPI)); una compañía de tipo cooperativa, en la que los actores cobran dependiendo de cuán bien le vaya a la producción (Sergio Lombardo Drama Club (SLDC)); y una compañía profesional (The Stage Company (TSC)). De todos modos, las tres compañías a estudiar tendrán en común el hecho de tener elencos de no menos de veinte personas con un director general, directores de área, y un equipo de producción.

1.4.4 Entrevistas

Las entrevistas son uno de los métodos de recolección de datos más elegidos por los investigadores en análisis cualitativos porque permiten una conexión íntima, flexible y abierta con el o los entrevistados para intercambiar información. En las entrevistas se puede lograr una construcción conjunta entre entrevistador y entrevistado de los conceptos clave de la investigación.⁷

Inicialmente, la idea de esta investigación fue poder hacer, mínimamente, dos entrevistas por caso con personas relevantes a la investigación y a los temas abordados. Este objetivo se cumplió con creces: en dos de los tres casos, se realizaron más de dos entrevistas, incluyendo la visión de la producción y dirección de cada compañía. Dentro de la EPI se entrevistó a Lucila Brindisi, coreógrafa por 5 años en la compañía; Francisco Galtieri, productor por 5 años, miembro del elenco por 7 años y hoy, miembro del Board; y Agostina Trimboli, productora por 4 años, miembro del elenco por 8 años, y hoy miembro del Board. Dentro del SLDC, se entrevistó a Sergio Lombardo, director general y cabeza de la compañía; Lola López Guardone, asistente de dirección de Sergio y directora independiente, que fue directora de la EPI Company por 2 años y puede dar una interesante comparación entre las dos formas de producción; y, cabe destacar que Agostina Trimboli también trabajó para el SLDC por más de 2 años, por lo que fue entrevistada para obtener información de ambas compañías. Finalmente, dentro de TSC, se entrevistó a Carla Calabrese, directora general de la compañía; y Sebastián Prada, asistente de producción y dirección. Entonces, se entrevistó a siete personas, pero fueron nueve entrevistas en total, porque tanto Lola como

⁷ Sampieri, Collado y Lucio, *op. cit.*, pp. 418

Agostina, formaron parte de dos de las tres compañías estudiadas, por lo que se les hizo dos entrevistas a cada una (una por cada compañía).



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

Karin Bredin, define la *Gestión de los Recursos Humanos* como todo aquello que se incluye en “la estructura, procesos y actividades que se dirigen hacia el manejo de la relación entre los individuos y su contexto organizacional.”^{8,9} Por otro lado, esta investigación toma la definición de *proyecto* de Turner y Müller, quienes enuncian que “(u)n proyecto es una organización temporal a la cual se le asignan recursos para afrontar el esfuerzo único, novedoso y efímero de administrar la incertidumbre inherente y la necesidad de integración para poder obtener y entregar objetivos de cambio beneficios.”¹⁰ A partir de estas definiciones, la idea inicial de esta investigación era basar el marco teórico sobre la gestión de Recursos Humanos en la teoría disponible acerca de la gestión de las personas en las PBO, dado que las compañías de teatro musical trabajan por proyectos, siendo cada obra un proyecto distinto.

A medida que se fue recopilando la información y la bibliografía, surgió un problema: tal como lo enuncian Belout y Gauvreau, “(l)a investigación acerca de la Gestión de los Recursos Humanos en el contexto de la administración por proyectos todavía no fue desarrollada.”¹¹ Huemann, Keegan y Turner plantean algo similar cuando exponen que “...la investigación de la Gestión de los Recursos Humanos en compañías orientadas hacia el trabajo por proyectos debe encararse bajo la perspectiva del empleado individual, así como también desde la organización. Asegurar el bienestar de los empleados y el trato ético de los trabajadores en empresas orientadas hacia el trabajo por proyectos es un tema de vital importancia pero que no ha sido ampliamente estudiado aún en la literatura existente de la Gestión de los Recursos

⁸ Bredin, “Human Resources Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes”, pp. 51, 2006

⁹ Esta y todas las citas originalmente en inglés, fueron traducidas por la autora del trabajo para facilidad de la lectura del mismo.

¹⁰ Turner y Müller, “On the nature of the project as a temporary organization”, pp. 7, 2003

¹¹ Belout y Gauvreau, “Factors influencing project success: the impact of human resource management”, pp. 10, 2004

Humanos.”¹² Para completar esta idea, en otro de sus trabajos, Turner explica que “...la administración por proyectos no es todavía una disciplina académica reconocida como tal, y una de las razones para esto es que aún no hay una teoría disponible acerca de la administración por proyectos.”¹³

Además, otro inconveniente con respecto a la bibliografía existente fue que, cuando se habla de Organizaciones Basadas en Proyectos, se habla, en realidad, de organizaciones grandes, con una base estable, en las cuales las actividades centrales se organizan por proyectos. Tal como plantean Huemann, Keegan y Turner: las empresas tradicionales (1) seleccionan al personal, (2) lo contratan y luego (3) se rescinde el contrato. En cambio, en las compañías organizadas por proyectos, (1) se selecciona al personal, (2) se lo contrata, (3) se lo asigna a un proyecto, (4) el empleado trabaja en dicho proyecto, (5) el proyecto se termina y el equipo de trabajo se dispersa, por lo que (6) los empleados vuelven a ser simples empleados sin proyecto asignado y, si no se los asigna a un nuevo proyecto, (7) se rescinde el contrato, y si pueden ser reubicados en un nuevo proyecto, se vuelve al punto (3).¹⁴ [Anexo 1]

Las compañías de teatro musical no pueden ubicarse completamente en uno u otro estilo de empresa, sino que tienen características que hacen que puedan estar de uno u otro lado, como se verá a continuación. Como esta investigación se centra exclusivamente en el proceso de contratación, empleo y fin del contrato de los artistas dentro de las compañías de teatro musical, esta esfera se aleja aun más de la expuesta en la bibliografía acerca de las PBO que si nos refiriéramos a, por ejemplo, la contratación de productores, directores, iluminadores, sonidistas, y los distintos sectores de las compañías de teatro musical por fuera de los artistas.

A raíz de estos inconvenientes, se hará mayor hincapié en la bibliografía disponible en los manuales de empresas tradicionales, que es la esfera de la literatura más completa en cuanto a políticas y procedimientos en la Gestión de los Recursos Humanos. Tal como plantean Huemann, Keegan y Turner, “(l)a Gestión de los Recursos Humanos tiene una importancia estratégica en todas

¹² Huemann, Keegan y Turner, “Human resource management in the project-oriented company: A review”, pp. 321, 2007

¹³ Turner, “Towards a theory of project management: The nature of the project”, pp. 1, 2006

¹⁴ Huemann, Keegan y Turner, *op. cit.*, pp. 319, 2007

las organizaciones. Contribuye al éxito de la organización y genera ventajas competitivas para la organización. La manera en la que se forman las prácticas y políticas de la Gestión de Recursos Humanos también afecta a las experiencias de los empleados y a la relación de trabajo. Es por esto que la Gestión de los Recursos Humanos es importante en cualquier organización. Las Compañías Orientadas al trabajo por Proyectos no son diferentes en este aspecto.”¹⁵ Además, Bredin y Söderlund plantean que, a pesar de que ciertas investigaciones dieron como resultado que existe un desafío para el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos en cuanto a que deberían adaptarse para los sistemas empresariales que se manejan por proyectos, hay una falta de estudios que realmente indaguen la base y las condiciones organizacionales que exigirían esta adaptación que se cree necesaria.¹⁶

Es por todas estas razones que, para el análisis y comparación de teorías de ambas esferas, dentro de la esfera de los Recursos Humanos, se va a utilizar tanto la teoría acerca de la Gestión de Recursos Humanos en empresas tradicionales como en aquellas que basan sus actividades en proyectos.

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN/AUDICIONES

Idalberto Chiavenato describe al proceso de reclutamiento como el “conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. (...) es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”¹⁷ En cuanto al proceso de selección de personal, el mismo autor se refiere a éste como “una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. (...) utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.”¹⁸ El mismo autor hace hincapié en el hecho de que ambas etapas mencionadas (reclutamiento y selección) son de

¹⁵ Huemann, Keegan y Turner, *op. cit.*, pp. 315, 2007

¹⁶ Bredin y Söderlund, “The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations”, pp. 2202, 2011

¹⁷ Chiavenato en Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”, pp. 117, 2009

¹⁸ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 162

vital importancia en las empresas, porque “(l)a competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.”¹⁹

Dentro de la bibliografía de la esfera del teatro musical, no hay definiciones explícitas de lo que son el reclutamiento y la selección de los artistas; pero sí se puede inferir, a partir de la información disponible, que las definiciones propuestas por Chiavenato para las empresas tradicionales, son aplicables también al teatro musical. Lenore DeKoven plantea cómo se inicia el proceso de reclutamiento de los artistas, qué recursos son necesarios, y cuáles son los posibles caminos a tomar, y luego se adentra en lo que atañe a la selección de las personas que se presentan a partir del anuncio oficial de la búsqueda: cómo leer e interpretar el CV y las fotos, la entrevista, y la audición son algunos de los pasos que la autora menciona.²⁰

Entonces, como puntapié inicial de esta sección de la investigación, tomaremos el siguiente paralelismo entre ambas esferas: el proceso de reclutamiento es comparable como tal, mientras que el proceso de selección en empresas tradicionales se da de distintas maneras, y en el ambiente del teatro musical, ese proceso se da, mayormente, a través de las llamadas audiciones.

2.1.1 Reclutamiento

Siguiendo con la idea de *reclutamiento* de Chiavenato, quien dice que consiste en “divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea”, queda más que claro lo expresado anteriormente: la idea de reclutamiento cumple la misma función en el ambiente empresarial como lo hace en el teatro musical, y es hacer de “puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RRHH.”²¹ Es fácil suponerlo, dado que no es un concepto propio de ninguna de las dos esferas en las que se centra esta investigación, sino que se aplica a diversos ambientes de la vida cotidiana.

Dicho autor, quien será tomado en esta investigación como referente de la teoría de la Gestión de Recursos Humanos en empresas tradicionales, se

¹⁹ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 136

²⁰ DeKoven, “Changing Direction. A Practical Approach to Directing Actors in Film and Theatre”, Capítulo 7, 2006

²¹ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 106

refiere al proceso de reclutamiento como una “elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.”²² Pero también aclara que cuando se aborda al mercado de recursos humanos (es decir, a todos aquellos en búsqueda de ofertas laborales) debe hacerse precisa y eficazmente, para atraer, en lo posible, únicamente a los candidatos que se desea buscar.²³ En este punto coincide John Caird, quien sostiene que los actores se presentan a las distintas audiciones porque el director o la producción los convoca, y que cada audición tiene un costo para cada actor, así como lo tiene para quienes toman la audición.²⁴ Entonces, la ‘elección recíproca’ de la que habla Chiavenato, se presenta en el sentido en que la compañía comunica la búsqueda y los que se postulan a ella, van a estar eligiendo hacerlo conociendo las condiciones; luego, en el proceso de selección, la compañía elegirá a quien/es considere más apropiado/s para el/los puesto/s. Además, tal como lo presenta Katie Mitchell, “el proceso de audición es una calle de doble mano – (el director) también está siendo evaluado por el actor.”²⁵ Aquí es donde la comunicación eficaz de la búsqueda de trabajo se vuelve de crucial importancia: cuanto más clara sea la descripción del perfil de la/s persona/s buscadas, más posibilidades hay de que se presente gente que cumple con dicho perfil, lo que logra que tanto el postulante como la compañía no incurran en costos innecesarios. Ya lo dice el Dr. Antonio Ares Parra cuando explica el concepto de rentabilidad del reclutamiento: el “enfoque de gestión empresarial (...) (pretende) conseguir el mejor candidato posible, con el menor coste posible...”.²⁶ Para lograr esto, DeKoven plantea que es indispensable “...maximizar la comunicación para minimizar la respuesta no deseada.”²⁷

Chiavenato, como muchos otros autores, hace la distinción entre el reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno hace referencia al proceso de reclutamiento que se da dentro de la empresa, es decir, dentro de los empleados de la organización (que pueden estar buscando un ascenso o

²² Chiavenato, *op. cit.*, pp. 106

²³ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 117

²⁴ Caird, “Theatre Craft. A Director’s Practical Companion from A to Z”, Actingd, 2013

²⁵ Mitchell, “The Director’s Craft: A Handbook for the Theatre”, pp. 101, 2009

²⁶ Ares Parra, “Cómo seleccionar personas para su organización (Técnicas de selección para no especialistas), pp. 10, n/a

²⁷ DeKoven, *op. cit.*, pp. 78

simplemente un cambio en su carrera profesional). El reclutamiento externo, en cambio, se refiere al que se lleva a cabo por fuera de la formación actual de la compañía al momento de la búsqueda: se apunta al mercado de recursos humanos más general, a todas las personas que están desempleadas o empleadas por otras empresas y pueden tener interés en la búsqueda.²⁸ En el caso de las compañías de teatro musical, no se da la posibilidad de realizar reclutamiento interno, dado que no hay artistas empleados de manera estable. Puede ser que haya ciertos casos en los que un director o compañía deciden volver a contratar a determinado artista para otro proyecto una vez finalizado aquel para el que inicialmente fue reclutado y seleccionado, pero no deja de ser parte del mercado externo de recursos humanos. Aquí se retoma la idea que se planteaba anteriormente de que las compañías de teatro musical no cuentan con una base estable de artistas empleados y cada obra nueva representa un proyecto nuevo.

2.1.1.1 Formas de reclutamiento

Ares Parra expresa que lo primero que hay que hacer es delinear el perfil del puesto a cubrir, en el cual se van a especificar las características profesionales y personales que los postulantes deberían poseer para ser competentes para la búsqueda. “Debe describir lo que esta persona debe hacer (actividades) y para qué lo hace (criterios de éxito); qué debe saber (conocimientos) y cómo debe hacerlo (habilidades). También debe anotar las características personales tanto en su aspecto exterior (presencia, simpatía, comunicación, estilo, etc.) como en sus rasgos de personalidad (sociabilidad, iniciativa, actividad, etc.)”²⁹ Charles E. Bethell-Fox plantea la misma idea acerca de que lo primero que se debe hacer es tener en claro qué es lo que la empresa está buscando y qué es lo que se necesita, tanto en términos de especificaciones técnicas como personales, para llenar el puesto vacante y lograr buenos resultados para la empresa. Este autor enuncia que para esto es necesario primero hacer una lista de todas las competencias necesarias y luego identificar, de esa lista, cuáles son las que sobresalen como indispensables para el puesto a cubrir; y esas son las que van a tener que ser

²⁸ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 117

²⁹ Ares Parra, *op. cit.*, pp. 8

más tenidas en cuenta a la hora de la selección.³⁰ La propuesta de ambos autores mencionados en este párrafo, se contradice, en cierto punto, con lo que expresa Chiavenato: él plantea que el reclutamiento puede ser basado en competencias o basado en el puesto. En cambio, como puede verse, tanto Ares Parra como Bethell-Fox enuncian que el análisis del puesto, como primera etapa en el reclutamiento, tiene que incluir ambos conceptos (lo necesario para el puesto y lo necesario en términos de competencias de la persona que debe ocupar dicho puesto).

En lo que respecta a la esfera del teatro musical, lo que recomienda Joe Deer en su manual de dirección, puede ponerse en la misma línea que lo que plantean Ares Parra y Bethell-Fox. Deer propone que, sin importar cuáles sean las condiciones de la producción teatral, hay una serie de pasos que es obligatorio seguir a la hora de reclutar artistas, siendo el primero de ellos 'identificar los requerimientos de cada papel'. Si buscamos plantear un paralelismo con lo anterior, el identificar los requerimientos de cada papel vendría a ser lo mismo que la descripción que surge luego del análisis del puesto en empresas tradicionales. Según Deer, esta descripción del papel debe incluir tanto las condiciones técnicas con las que el artista tiene que cumplir (rango vocal, nivel y estilo de baile) como las personales (cómo debe verse el individuo para poder encajar en el papel a llenar).³¹

Una vez lista la descripción del puesto a cubrir o el rol a interpretar, es necesario dar a conocer públicamente la búsqueda. Siempre siguiendo en la línea de reclutamiento externo, Chiavenato plantea que el anuncio de la búsqueda debe cumplir con cuatro características básicas que se resumen en la sigla AIDA: tienen que lograr captar la Atención y el Interés de los posibles postulantes, así como generar un Deseo en los mismos para pasar a la Acción, que significaría efectivamente postularse para el trabajo. El autor da una serie de canales vía los cuales se puede dar a conocer la búsqueda: (1) anuncios en diarios y revistas especializadas, (2) agencias de reclutamiento, (3) contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, (4) carteles o anuncios en lugares visibles, (5) presentación de candidatos por indicación de trabajadores, (6)

³⁰ Bethell-Fox, "Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", pp. 75-78, 1996

³¹ Deer, "Directing in Musical Theatre: An Essential Guide", pp. 91, 2014

consulta a los archivos de candidatos, (7) reclutamiento virtual y (8) banco de datos de candidatos o banco de talentos.³²

Deer coincide con esta idea: una vez que está lista la descripción del personaje que incluye las características técnicas y personales que el actor postulante debería tener, hay que dar a conocer la búsqueda a través de diversos medios y canales de comunicación de audiciones dentro de la comunidad en la que se esté realizando dicha búsqueda.³³ DeKoven hace mención a varios medios a través de los cuales puede realizarse la comunicación de la búsqueda al público, varias de ellas coincidentes con las consideradas por Chiavenato. Ella menciona (1) anuncios en revistas especializadas, (2) agencias de reclutamiento, (6) consulta a los archivos de candidatos y, por último, menciona la caída en desuso de los (8) bancos de datos de candidatos o banco de talentos disponibles en papel, para pasar a esto mismo de forma virtual.³⁴

Finalmente, cuando la búsqueda ya fue comunicada en el mercado de recursos humanos al cual se apunta, resta esperar las postulaciones, para empezar con el proceso de selección.

2.1.2 Selección

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.”³⁵ “El *curriculum vitae* es el primer contacto de la compañía con el candidato y las agencias le conceden suma importancia. Es una carta de presentación. El CV abrirá o no las puertas para las entrevistas. Por ello es tan importante.”³⁶ Ares Parra plantea que la lectura del CV es una tarea que requiere aprendizaje porque no consiste únicamente en leer lo que está escrito, sino que debe hacerse una lectura especial, en la que se lee, también, lo que no está escrito, aquello que se indica por ausencias o datos inconexos. Dicha lectura nos va a servir para preparar la entrevista, ya que nos brinda los datos familiares, académicos y profesionales, pero no nos permite

³² Chiavenato, *op. cit.*, pp. 123-126

³³ Deer, *op. cit.*, pp. 92

³⁴ DeKoven, *op. cit.*, pp.76

³⁵ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 137

³⁶ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 126

conocer a la persona. En cuanto a la foto que se adjunta con el CV, él opina que, salvo en casos extremos, no sirve para seleccionar por presencia, sino a modo de poder recordar a qué persona entrevistada corresponde el CV con datos abstractos.³⁷ Chiavenato sí repara en la incidencia de los factores tanto físicos como psicológicos en el desempeño de una persona: “(l)as diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.”³⁸

En la industria del teatro musical hay opiniones dispares con respecto a la importancia del CV. Por un lado, DeKoven plantea, al igual que Ares Parra, que la lectura del CV requiere de aprendizaje. La diferencia entre ambos autores, que es una de las principales diferencias entre una esfera y la otra, es que en el ambiente del teatro musical sí importan los rasgos físicos del audicionante pero no por la incidencia que remarca Chiavenato, sino, principalmente, por una cuestión de lo que se llama *physique du rol*^{39 40}. DeKoven dice que lo que requiere aprendizaje es la lectura no solo de la foto, sino también de datos como altura, peso, contactos, experiencia y formación.⁴¹ Por otro lado, podemos ubicar a Jon Jory, quien plantea que hay que mirar el CV después de conocer al postulante en persona, y siempre y cuando su audición haya sido del agrado del director o quien esté evaluando en el momento. Él expone que nunca contrata a alguien a quien le fue mal en la audición únicamente por sus contactos, experiencia o formación. “Un CV puede

³⁷ Ares Parra, *op. cit.*, pp. 11-12

³⁸ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 137

³⁹ Se analizará este tema en profundidad en la sección 3 (Resultados de la investigación) basado en las respuestas de los entrevistados.

⁴⁰ Expresión de origen francés que se utiliza para referirse al aspecto físico que alguien debe tener para poder cumplir determinado rol. Puede también incluir ciertas características de la personalidad del individuo.

⁴¹ DeKoven, *op. cit.*, pp. 83

ayudar en una decisión final entre dos actores. Principalmente confiá en tus ojos y orejas, no en el CV.”⁴²

2.1.2.1 Técnicas de selección

En el ambiente empresarial, luego de recibir los CVs de los postulantes, se convoca, en la mayoría de los casos, a todos o a los pre-seleccionados a una entrevista presencial (dado que es la técnica más utilizada dentro de las técnicas de selección⁴³), con el objetivo de “obtener información sobre el candidato como profesional y como persona (...) para prever (la) conducta laboral. (...) El *arte* de entrevistar es la capacidad para obtener información sobre temas que no podemos preguntar directamente, sólo podemos SONDEAR detectando los *indicios* que nos facilita el candidato sobre su nivel de actividad, su sociabilidad, sus intereses y sus dificultades.”⁴⁴ Otras de las técnicas de selección descritas por Chiavenato son (a) las pruebas de conocimientos o de capacidad, (b) las pruebas psicológicas, (c) las pruebas de personalidad y (d) las técnicas de simulación. “Las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. (...) Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (...) y los determinados por el temperamento. (...) Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario – o un contexto dramático – en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar, de forma tan parecida a la realidad como sea posible.”⁴⁵ Por otro lado, Bethell-Fox se refiere a las simulaciones como técnica en la cual se realizan “ejercicios (que) están diseñados para simular lo más aproximadamente posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión.”⁴⁶

⁴² Jory, “Tips. Ideas for Directors”, Qué significa el CV, 2002

⁴³ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 147-148

⁴⁴ Ares Parra, *op. cit.*, pp. 13

⁴⁵ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 149, 154, 159 - 161

⁴⁶ Bethell-Fox, *op. cit.*, pp. 91

En lo que respecta a la esfera del teatro musical, DeKoven plantea que la entrevista comienza en el momento en que el artista entra al lugar en el que se va a tomar la audición, y que es tarea del director (o quien sea responsable por tomar la audición) evaluar cómo se mueve el artista, qué preguntas hace, qué preguntas no hace y cuáles son sus comportamientos instintivos.⁴⁷ Deer considera que el paso que sigue a comunicar la búsqueda y recibir las postulaciones, es empezar a coordinar las audiciones de todos aquellos postulantes que los directores de la audición quieran ver en acción en persona. Deer describe a las audiciones como el primer paso que determinará el éxito de la obra a montar, ya que el mismo depende de encontrar a los actores correctos que puedan contar la historia como el director la imagina y que respondan bien a las direcciones de este, y las audiciones se realizan, justamente, para encontrar a los actores indicados. El mismo autor plantea que el proceso de audiciones puede comenzar con la observación y análisis de fotos, CVs y hasta incluso videos de gente que audiciona a través de internet, con el fin de realizar una primera selección para determinar quiénes son aquellos postulantes que efectivamente van a ser citados para una audición presencial.⁴⁸ John Caird plantea que esa audición a la que se presentan los artistas, que es parte del proceso de selección, consiste en que el director o equipo de directores vea a los postulantes en acción, recreando lo que sería una interpretación real pero frente a una sala vacía sin público.⁴⁹

Entonces, hasta el momento, podemos decir que entre la teoría de RRHH y la de teatro musical, en cuanto al momento de evaluación de los postulantes, puede verse una amplia coincidencia de criterios: aunque de distinta forma, en ambas esferas se toman entrevistas para conocer a los postulantes, así como se realizan pruebas de capacidad. Leyendo la teoría de Chiavenato, uno pensaría que el mejor paralelismo podría aplicarse con las pruebas de simulación, pero, según la descripción que él hace de las mismas, no son equiparables a la prueba de simulación que implica una audición, en la que, mayormente, se evalúa a los postulantes de manera individual. Distinto es el caso si se toma la definición de 'simulación' de Bethell-Fox. Podría decirse

⁴⁷ DeKoven, *op. cit.*, pp. 85-86

⁴⁸ Deer, *op. cit.*, pp. 91, 93 - 94, 2014

⁴⁹ Caird, *op. cit.*, Actingd

que en el ambiente del teatro musical, la prueba de capacidad puede tomar la forma de una simulación, como lo plantea Caird.

En teatro musical hay una instancia en el proceso de selección que suele ser muy común: los *callbacks*, o segundo llamado de audición (que veremos más adelante, en el Capítulo 3, con los resultados de las entrevistas, que pueden ser más de dos llamados dependiendo de cada proceso de audición). DeKoven describe a esta etapa como una en la que el director convoca nuevamente, luego de la primera audición, a quienes está interesado en volver a ver con otro material o bien con quien desea tener más tiempo como para trabajar y ver cómo responde a indicaciones. En las empresas también es común que el proceso de selección conste de más de una entrevista o prueba antes de que la compañía tome la decisión de a quién va a contratar.

2.1.2.2 Criterios de selección

Una vez que se realizan las pruebas necesarias, y llega el momento de elegir a el/los candidato/s que obtendrá/n el/los puesto/s, hay diversos factores a tener en cuenta. Bowen, Ledford y Nathan plantean que "...el gerenciamiento depende fuertemente de personas comprometidas y auto-motivadas para lograr la efectividad en el sistema." y que para encontrar a este tipo de empleados, es indispensable contar con "sistemas de selección sofisticados que permitan contratar a las personas cuyas capacidades y personalidad encajen con el tipo de organización, y no sólo con el puesto." Para lograr este tipo de selección, los autores plantean que hay dos coincidencias que tienen que estar presentes: "(1) que el conocimiento, las habilidades y el talento de la persona coincidan con las demandas de las tareas o los requerimientos críticos del puesto a cubrir y (2) que la personalidad en conjunto del individuo (por ejemplo, necesidades, intereses, y valores) esté en concordancia con el clima o cultura de la organización."⁵⁰

Katie Mitchell plantea algo parecido en el plano del teatro musical: ella dice que "(l)as audiciones constan de elegir a los actores indicados para la obra y a los actores indicados para el proceso de ensayos. Si se selecciona un actor

⁵⁰ Bowen, Ledford y Nathan, "Hiring for the organization, not the job", pp. 37 - 38, 1991

que es el indicado para el papel pero que no está dispuesto a someterse a(l proceso del director), puede perderse tiempo valioso en conflictos acerca de la metodología de trabajo (...) Por otro lado, si se trabaja con un actor que está completamente dispuesto a trabajar de acuerdo a (la forma de trabajo propuesta) pero que no es capaz de cumplir con el personaje, todos van a estar en el mismo mundo pero uno de ellos no va a ser creíble.” Por eso dice que hay que tratar de encontrar un balance entre ambos escenarios.⁵¹

2.2 MEDICIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO

“La *evaluación del desempeño* consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.”⁵² Entonces, puede decirse que Chiavenato engloba a la medición y control del desempeño bajo el nombre de ‘evaluación’: conjunto que incluye la identificación de lo que debe medirse, la medición de dichos parámetros y la administración del desempeño de los empleados a partir de las mediciones del desempeño. Él propone que dicha evaluación del desempeño tiene diversas funciones: sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a las personas dentro de la organización.⁵³ Entonces, puede decirse que la evaluación del desempeño, al menos a partir de las palabras de Chiavenato, conforma un sistema (compuesto por la identificación, medición y administración de ciertos parámetros) para el desarrollo y crecimiento de los empleados para que se pueda llegar al mejor resultado posible.

En su tesis, Bredin explica que si uno toma un enfoque de Organización Basada en Proyectos más que una organización tradicional, el manejo de las

⁵¹ Mitchell, *op. cit.*, pp. 99

⁵² Chiavenato, *op. cit.*, pp. 245

⁵³ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 272 - 273

personas, del talento y sus competencias, se hace un poco más complicado: en primer lugar porque el trabajo por proyectos requiere de un uso más intensivo del conocimiento, lo que pone el énfasis en la importancia de saber bien qué se necesita de los empleados y cómo desarrollar esas competencias lo mejor posible; y además, el trabajo por proyectos es más difícil de seguir y monitorear comparado con empresas tradicionales de trabajo continuo. Pero también hace mención de lo que ella considera que son dos desafíos para el manejo de los recursos humanos en compañías basadas en proyectos, que dan a entender que lo que ella toma como organización basada por proyectos no encaja con la realidad de las compañías de teatro musical, como ya mencionamos anteriormente en esta investigación. Ella identifica los dos desafíos como (1) definir las actividades centrales de la organización, para determinar quiénes son empleados centrales y quiénes periféricos, y (2) lograr desarrollar esas actividades y competencias centrales en el largo plazo. Lo que aleja esta teoría incluso más de la teoría de teatro musical, es el significado que se le da al uso de empleados temporarios. Bredin, como muchos de los autores de teoría acerca de Organizaciones Basadas en Proyectos y de trabajo temporario, destacan el uso de esta forma de contratación en contraposición a los contratos a largo plazo del empleo estable de las organizaciones.⁵⁴ También como ya se mencionó con anterioridad, no es esta la forma que adquieren las compañías de teatro musical en cuanto a los artistas se refiere.

Es por todo lo explicado hasta aquí que, nuevamente, va a centrarse la comparación de las teorías de ambas esferas en la teoría de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas tradicionales.

2.2.1 Medición

Chiavenato plantea que lo primero que hay que hacer es identificar cuáles son los parámetros que se van a medir para luego poder controlar y administrar el desempeño. “La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: (1) *Los resultados*; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado período; (2) *El desempeño*; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que

⁵⁴ Bredin, *op. cit.*, pp. 62 - 63

pretende ponerlo en práctica; (3) *Las competencias*; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas; (4) *Los factores críticos para el éxito*; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.”⁵⁵ Cabe destacar, nuevamente, que la evaluación del desempeño en las empresas tradicionales es un sistema, que conlleva la idea de continuidad del empleado en dicha empresa, y es por eso que busca, entre los *outputs* de dicho sistema, desarrollar a los empleados. Los criterios para la evaluación del desempeño que plantea Chiavenato, pueden verse en el cuadro del [Anexo 2], y serán analizados en mayor profundidad en el Capítulo 3 de esta investigación.

“En los ensayos se necesita disciplina” y esto es tarea del director. Siguiendo las ideas de Hauser y Reich, el director es quien maneja los ensayos: decide qué y cómo se hace.⁵⁶ Lógicamente, el del director es un trabajo constante y continuo con los actores, por lo que la gestión del desempeño es un procedimiento que empieza en el primer ensayo y termina con la última función. Si buscamos el paralelismo con lo planteado por Chiavenato, podrían ubicarse los resultados como aquello a lo que se quiere llegar para poder presentar al público, ese producto final terminado al que se llega a través de los ensayos; y el desempeño, las competencias y los factores críticos para el éxito, tal como se verá más adelante en el resultado de las entrevistas, se miden y monitorean tanto en época de ensayos como en época de funciones. Caird, por su parte, plantea que la disciplina en el período de ensayos se basa en diversos factores: puntualidad, silencio, que los actores se sepan las líneas que les corresponden, que no se permita la ingesta de alcohol previo o durante el ensayo, así como tampoco se permite fumar durante los ensayos. Si observamos el cuadro del [Anexo 2], podemos ver que hay coincidencias entre algunos de los factores planteados por Chiavenato dentro de ‘Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos’ y ‘Comportamientos’ y aquellos planteados por Caird, como lo son la puntualidad, la actitud y la responsabilidad.

Así como se marcan las similitudes entre una esfera y la otra, también hay que remarcar una diferencia crítica: por un lado, se encuentra la evaluación

⁵⁵ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 244

⁵⁶ Hauser y Reich, “Notes on Directing”, pp. 26, 2003

del desempeño como sistema (como la explica Chiavenato), y, por otro lado, la evaluación del trabajo por parte del jefe directo (como parece ser el caso, según describen los autores, en el teatro musical).

Deer plantea la diferencia entre la tarea del director y la de los maestros del artista: él plantea que el maestro es el responsable de darle al artista la técnica necesaria para que el director pueda aplicarla. Puesto de otra manera, la meta principal del director es lograr que el artista pueda hacer lo que tiene que hacer, lo que la obra demanda que él haga, a través de la visión del propio director, y, para eso, es el director quien tiene que saber cómo medir y controlar el desempeño de sus artistas para llegar al mejor resultado posible.⁵⁷ Si quisiéramos poner este caso en términos empresariales (sin indicar, con la comparación, que así funcione en las empresas tradicionales), deberíamos decir que no es tarea del gerente capacitar al empleado, sino que su tarea es saber cómo aplicar de la mejor manera posible las capacidades que el empleado tiene, para lograr los objetivos buscados.

Por otro lado, Deer también destaca el hecho de que a la hora de evaluar el desempeño, es importante recordar que es el director el que fija el estándar de calidad, veracidad, integridad, pasión y compromiso y que los actores van a tratar siempre de alcanzar esa marca, independientemente de cuan alta o baja esté.⁵⁸

2.2.1.1 Formas de medir y quién debe evaluar el desempeño

Chiavenato plantea distintas formas para medir el desempeño, y las divide según si las considera formas tradicionales o modernas⁵⁹:

MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Escalas gráficas	Se basa en la identificación de una serie de factores a evaluar, junto con las calificaciones de la evaluación de dichos factores en una tabla de doble entrada.
Elección forzada	Se basa en bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento, de las cuales, por bloque, el evaluador está obligado a elegir una o dos.

⁵⁷ Deer, *op. cit.*, pp. 137

⁵⁸ Deer, *op. cit.*, pp. 143

⁵⁹ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 253-265

Investigación de campo	Se basa en entrevistas entre especialistas en evaluación (<i>staff</i>) y gerentes (línea) para evaluar, en conjunto, el desempeño de los trabajadores.
Método de los incidentes críticos	Se basa en las características extremas que hacen a un desempeño muy positivo o muy negativo, no miran el desempeño normal, con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.
Listas de verificación	Se basa en una evaluación cuantitativa de ciertos aspectos predefinidos.

MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	Se basa en la formulación de objetivos en conjunto (por el trabajador y el gerente), el compromiso personal para alcanzar dichos objetivos y el monitoreo y realimentación constante por parte del gerente.
Evaluación de 360°	Se basa en el análisis del contexto general que envuelve al trabajador: toma en cuenta todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado.

Tabla 2.2.1.1. Tabla de elaboración propia a partir de datos en bibliografía citada al pie.

El autor también aborda la pregunta de quién debe evaluar el desempeño, y distingue ocho 'entidades': (1) el propio trabajador; (2) el gerente; (3) ambos; (4) el equipo de trabajo; (5) todos los elementos que tienen alguna interacción con el trabajador; (6) lo que denomina 'evaluación hacia arriba', que sirve para evaluar al gerente en lugar de al trabajador; (7) la comisión de evaluación del desempeño; y (8) el órgano de Recursos Humanos.⁶⁰

Retomando la idea de Hauser y Reich de que el trabajo de evaluación del desempeño de los actores por parte del director es un trabajo continuo desde el primer ensayo hasta la última función, se puede sumar la opinión de Jory, quien plantea que es necesario evaluar el desempeño de manera constante, para poder darse cuenta a tiempo si hay algún actor que no esté logrando lo necesario o, en otras palabras, que no esté desempeñándose como se espera.⁶¹ Ahora, si nos enfocamos específicamente en las formas de

⁶⁰ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 249 - 251

⁶¹ Jory, *op. cit.*, ¿Quién necesita ayuda?

medir el desempeño, no hay teoría específica al respecto en los manuales consultados, pero sí se abordará el tema en el Capítulo de resultados de las entrevistas. Como adelanto de lo que se verá más adelante en esta investigación, en la esfera de teatro musical no hay una única manera de medir el desempeño, sino que, como dice el dicho popular, 'cada maestro con su libro'. Esto significa que sí hay que establecer los parámetros a evaluar desde un principio, pero la forma de medirlos y los criterios para decidir una u otra cosa, son subjetivos y dependen de cada director o equipo de directores. Si buscamos referirnos a la evaluación del desempeño en el teatro musical en términos de Chiavenato, podría decirse que se puede encontrar un poco de investigación de campo, de evaluación participativa por objetivos y de evaluación de 360°, pero este tema se analizará en profundidad en el Capítulo 3 de esta investigación.

2.2.2 Control

Una vez que se tienen los parámetros a medir definidos y las mediciones realizadas, es momento de pasar a la etapa de control o monitoreo. "Cuando ocurren problemas mientras el proyecto está siendo llevado a cabo, es importante que el equipo rápidamente identifique la fuente y extensión del problema y lo solucione."⁶²

"Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas de motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos."⁶³ Es por esto que la evaluación del desempeño debe apuntar a mejorar el futuro y no a criticar el pasado.

⁶² Belout y Gauvreau, *op. cit.*, pp. 9

⁶³ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 272

2.2.2.1 Formas de controlar/monitorear el desempeño

“Tom Peters propone que, para imprimir flexibilidad en las organizaciones, es necesario redefinir radicalmente (o abandonar por completo) los tres elementos de control organizacional sobre las personas: la evaluación del desempeño, el establecimiento de objetivos y la descripción de los puestos.”⁶⁴ De todos modos, el mismo Peters identifica a la evaluación del desempeño como un asunto de vital importancia para las organizaciones, por lo que plantea una serie de recomendaciones para que ésta sea efectiva y no contraproducente para la eficiencia de la empresa, a saber: (1) la evaluación debe ser constante sobre la base de realimentación diaria y cotidiana; (2) debe ser una tarea a la que se le dedique mucho tiempo; (3) las categorías de evaluación deben ser pocas; (4) y los procedimientos de evaluación deben ser de baja complejidad, así como los formularios de evaluación formal; (5) los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos; (6) las decisiones de retribución salarial deben ser públicas; y (7) la evaluación formal sólo debe ser una parte del reconocimiento general del desempeño de las personas.⁶⁵

Centrándonos en la primera de las siete recomendaciones propuestas por Peters, obtenemos la idea de que lo más importante para la eficacia del proceso de evaluación del desempeño, es que sea un proceso constante de medición y monitoreo, con realimentación diaria para que el trabajador pueda modificar su conducta si lo necesita para cumplir con los objetivos de la empresa. Esta idea refuerza nuevamente el hecho de que la evaluación del desempeño debe mirar hacia el futuro y que su objetivo debe ser el mejoramiento del desempeño de los trabajadores y no el ‘castigo’ por un mal desempeño en el pasado, donde subyace una idea de continuidad. Si volvemos sobre los métodos de evaluación del desempeño planteados por Chiavenato en la [Tabla 2.2.1.1], nos damos cuenta de que el autor no hace hincapié en el proceso de control posterior a la medición, porque siempre recalca que tienen que ser criterios objetivos; por lo tanto, el control se da de manera natural de la siguiente manera: si la medición arroja como resultado que el trabajador no está cumpliendo con el desempeño esperado, tiene que trabajar sobre los aspectos medidos que tuvieron baja calificación/puntuación o

⁶⁴ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 267 - 268

⁶⁵ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 267 - 268

que fueron remarcados como faltas. Nuevamente aparece la idea de continuidad como base del sistema de evaluación del desempeño: el monitoreo posterior se realiza con el objetivo de mejorar el rendimiento a futuro para lograr el mejor desempeño posible y, así, los mejores resultados.

En el plano del teatro musical sí se hace mención de la forma en la que debe controlarse y monitorearse el desempeño, no solo cuando se ven fallas en el mismo, sino también cuando se nota un desempeño extraordinario por parte de algún actor. Mitchell opina que “(a)prender a hablar de manera precisa con los actores acerca de su forma de actuación es un bien crítico para dirigir.”, y plantea cómo conseguirlo. Lo primero que propone es que el director debe ser constante en la forma de dar realimentación a los actores acerca de su desempeño.⁶⁶ En todos los manuales de dirección de teatro musical consultados durante esta investigación, se hace mención del hecho de que la forma de dar la realimentación a los actores es a través de las llamadas ‘notas de dirección’. Hay opiniones diversas en los distintos manuales de acuerdo con cómo tomarlas, como comunicarlas, cuándo comunicarlas y demás detalles, pero todos coinciden en que la manera de darle realimentación a los actores acerca de su desempeño es a través de estas llamadas ‘notas de dirección’. Antes de entrar en los detalles de qué plantea cada autor acerca de las ‘notas de dirección’, cabe destacar que la realimentación de la que se habla dentro del teatro musical, hace referencia a un proceso cuyo fin es la conducción de los actores: es decir, la evaluación del desempeño dentro de la esfera del teatro musical se focaliza en la conducción de los actores y no en una mirada a futuro de desarrollo como en las empresas tradicionales.

Siguiendo con la experiencia de Mitchell, ella plantea que el director tiene que dar las notas siempre inmediatamente después de que el actor realizó el ejercicio/escena práctico. Dice que las oraciones tienen que ser simples y cortas, y que el director tiene que ser específico y concreto. En las notas, se debe mezclar la crítica con el elogio y viceversa. Por último, ella opina que si el director no puede pensar una manera de dar la nota bajo las condiciones antes mencionadas, entonces no debe darse la nota. Plantea que si las notas se dan en grupo (ya sea porque eran varios en la escena/ejercicio o

⁶⁶ Mitchell, *op. cit.*, pp. 127

porque fueron citados a la sesión de lectura de notas en conjunto), el director debe darle por lo menos una nota a cada actor presente: de esta manera, todos sienten que su trabajo está siendo tenido en cuenta, ya sea con una crítica, un elogio, o ambos. Aunque dice que hay que elogiar a los actores y no solo criticar cuando hacen algo mal o distinto a lo que el director espera, también indica que no hay que generar falsas esperanzas y elogiar ‘porque sí’, sino cuando es apropiado y sincero. Finalmente, Mitchell recalca que “una nota no tiene sentido a menos que el actor la haya entendido y absorbido.”⁶⁷

Deer coincide con Mitchell en que las notas deben ser específicas. Él hace mayor hincapié en las notas en el período de funciones. Lo que plantea, un poco en contraposición con Mitchell, es que el director no debe dar notas después de cada función o incluso no debe dar notas todas las funciones, porque eso puede provocar que no sea bienvenido o que se genere un mal clima cuando el director ve la función.⁶⁸

Jory plantea que, más allá de las notas, el director tiene que clarificar los términos y darle confianza al actor en sutilezas, pero que tiene que saber que el actor sabe lo que hace. De nuevo, como los dos autores antes mencionados, Jory destaca el hecho de que las notas tienen que ser específicas. Además, suma el concepto de que el actor capta mejor el concepto de lo que el director quiere transmitir y recibe mejor la nota cuando se da a entender que él puede hacer la modificación que se le está pidiendo que haga, es decir, que la corrección que el director le está pidiendo puede ser manejada a partir de las capacidades y habilidades del actor.⁶⁹

Hauser y Reich también van más allá del momento específico de la lectura de notas. Plantean que es importante, al igual que lo dice Mitchell, elogiar a los actores de vez en cuando. También mencionan que el director tiene que transmitirle a los actores la idea de que se ven bien en escena cuando así lo piensa, ya que esto va a lograr que los artistas sientan mayor confianza en la figura del director, porque perciben que éste se preocupa por su apariencia y dignidad (de los actores), lo que va a lograr que éstos se sientan más libres y se desempeñen mejor. En cuanto a las notas (tanto

⁶⁷ Mitchell, *op. cit.*, pp. 127 - 129

⁶⁸ Deer, *op. cit.*, pp. 180 - 181

⁶⁹ Jory, *op. cit.*, Dirigiendo al actor del musical y Tomando notas/dando notas

espontáneas como pautadas), los autores piensan que el director debe dirigirse al personaje y no al actor: de esta manera, hay mayor posibilidad de que el actor se tome la nota a bien, que no se sienta personalmente 'herido' en el ego, y entienda fácilmente lo que el director quiere ver en escena. A diferencia de alguno de los autores antes mencionados, Hauser y Reich opinan que las notas correctivas deben darse al actor en privado: no solo se va a lograr que el actor no se sienta juzgado frente a los demás, sino que se va a sentir bien por obtener atención individual por parte del director. En cuanto al cuándo dar las notas, los autores plantean que el director no debe dar las notas a los actores inmediatamente antes de la presentación o pasada general de la obra, sino que conviene darlas la noche anterior: las notas que se dan inmediatamente antes de la función, según los autores, no son de ninguna utilidad porque el actor no las va a absorber para la presentación que tiene que hacer en minutos.⁷⁰

Por último, pero no por eso menos importante, se encuentra la opinión de Caird. Él plantea que, que el director tome notas, es una parte esencial de su trabajo. En cuanto a las sesiones de comunicación de las notas a los actores, el autor dice que la lectura de las notas debe generar un ambiente positivo, en el cual los miembros del elenco sientan que pueden mejorar para la próxima presentación. El autor da una serie de recomendaciones a tener en cuenta: (1) es más útil darle las notas a los actores después de que éstos pudieron descansar, es decir, no darles las notas inmediatamente después de una presentación; (2) el director debe revisar las notas antes de comunicárselas a los actores; (3) el ambiente en el que se lleve a cabo la sesión debe ser tranquilo y silencioso; (4) la sesión debería comenzar con un diálogo entre el elenco y el director para que los actores puedan expresarse; (5) el director no debería detenerse en pequeñas notas para actores en particular, sino enfocarse en las notas más generales e importantes; (6) cuando se llega a las notas individuales, el director debe ser especialmente sensible para no dar las críticas de una manera en la que el actor se sienta atacado y termine siendo contraproducente; (7) siempre hay que dar las notas con un dejo de positivismo, por más de que la nota implique algo que el actor haya hecho o esté haciendo de manera incorrecta; por último, (8) al finalizar la

⁷⁰ Hauser y Reich, *op. cit.*, 39 - 46

sesión, los actores deberían sentirse inspirados, por lo que el director debe estar atento a la respuesta del elenco y de cada actor en particular.⁷¹

2.3 POLÍTICA DE INCENTIVOS

“Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño).”⁷² “No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no suficiente. Es necesario incentivar continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones (adoptan) programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están en alza.”⁷³

Skinner propone el concepto de ‘refuerzo positivo’: significa que “todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias”, y es así que “las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permita obtener las recompensas” y que “las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.”⁷⁴ Lo mismo plantean Beer y Walton, agregando que la satisfacción del empleado también se ve influida por las comparaciones con sus pares en la empresa y en distintas empresas. También recalcan que los individuos suelen sobreestimar su desempeño en comparación con la evaluación por sus superiores. Lo que quieren decir es que la satisfacción general de los individuos en el trabajo depende de una mezcla de recompensas y no solamente de una, así como también influyen diversos factores.⁷⁵

⁷¹ Caird, *op. cit.*, Notas y sesiones de notas

⁷² Chiavenato, *op. cit.*, pp. 318

⁷³ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 316

⁷⁴ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 318

⁷⁵ Beer y Walton, “Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation”, pp. 15 – 17, 1990

Chiavenato explica que las personas y las organizaciones se encuentran dentro de un 'sistema de relaciones de intercambio' en el cual las personas hacen 'aportaciones' a la organización a cambio de 'incentivos o inductores' y viceversa. El autor dice que hay que encontrar el equilibrio dentro de ese sistema, para que las personas quieran aportar a la organización y ésta reciba lo que necesita para cumplir sus objetivos. Tanto las aportaciones para las personas como los incentivos para las organizaciones, representan una inversión: en el caso de los individuos, se trata de una inversión personal que debe producir cierto rendimiento (incentivo o recompensa); en el caso de las organizaciones, también es una inversión que tiene que generar rendimientos, que serían las aportaciones de las personas.⁷⁶

Bredin destaca que en las PBO se pone el énfasis en la creciente independencia y nivel de responsabilidad que se les da a los empleados a la hora de trabajar en cada proyecto: situaciones de mayor libertad pero también de mayor cantidad de requerimientos. Ella plantea que los empleados de PBO tienen la posibilidad de ampliar su conocimiento y de mejorar sus competencias mediante nuevos desafíos a través de cada proyecto. Es por esto que "el desarrollo de las competencias, la situación de trabajo y la carrera pasa a ser responsabilidad de cada individuo. (...) Los proyectos desafían, desarrollan y motivan a los individuos y las PBO les proveen tanto oportunidades como seguridad."⁷⁷

Chiavenato propone que el enfoque de los incentivos "puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales", pero que "(C)asi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados."⁷⁸ Dentro de las distintas formas de incentivos por las que las empresas pueden optar, Chiavenato menciona la 'distribución de acciones entre los trabajadores', la 'opción de compra de acciones de la compañía' y la 'participación en los resultados alcanzados': "significa un porcentaje o una banda de valor con la cual cada persona obtiene una participación en los

⁷⁶ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 318

⁷⁷ Bredin, *op. cit.*, pp. 68

⁷⁸ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 318

resultados de la empresa (...) (P)ara que los programas de recompensas e incentivos funcionen es necesario el compromiso de las personas.”⁷⁹

Jory sostiene que el actor busca un ambiente en el que pueda sentirse cómodo: “una atmósfera de soporte y creativa en la que se incentive la participación con riesgos y recompensas.”⁸⁰ En los proyectos de teatro musical, generalmente, cada actor se siente incentivado naturalmente a hacer el mejor trabajo porque, en definitiva, es él la principal persona expuesta a la hora de subirse al escenario y presentar el trabajo final. Entonces, a modo de incentivo, el director puede tomar distintas decisiones acerca del trato que habrá entre éste y el actor para hacer que este último se sienta lo más cómodo posible y, así, incentivado a hacer un buen trabajo.

Se puede encontrar cierto paralelismo entre esto que plantea Jory y lo que sostienen Turner, Huemann y Keegan en cuanto a la Gestión de los Recursos Humanos en compañías basadas en proyectos, en referencia al bienestar de los empleados y el trato ético. “En el ambiente dinámico de trabajo en donde la configuración de los RRHH está cambiando constantemente, los desafíos de asegurar el bienestar de los empleados y trato ético son importantes pero pueden ser pasados por alto. La naturaleza temporal del trabajo y la naturaleza dinámica del ambiente de trabajo pueden generar presiones específicas en los empleados.” Uno de los puntos a tener en cuenta, según los autores, es el balance entre el trabajo y la vida de los empleados: plantean que las empresas suelen fallar a la hora de entender este concepto y poder ponerlo en práctica (el equilibrio entre el trabajo y la situación emocional del individuo), lo que puede llevar a ‘consumir’ a los empleados.⁸¹ Finalmente, el desenlace de esta situación termina perjudicando a la empresa y a los individuos, ya que la falta de bienestar del empleado y la falta de trato ético por parte de la empresa hacia los individuos que trabajan en ella, según Gällstedt, tiene un impacto en el nivel de motivación y estrés de los trabajadores, que termina por afectar la consecución y el posterior logro de los objetivos.⁸²

⁷⁹ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 325, 335 - 336

⁸⁰ Jory, *op. cit.*, Trabajando con el actor

⁸¹ Turner, Huemann y Keegan, “Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment”, pp. 579, 2008

⁸² Gällstedt en Turner, Huemann y Keegan, *op. cit.*, pp. 582, 2008

Dentro de la bibliografía consultada acerca de teatro musical, no hay mucha información específica acerca de una posible política de incentivos para los artistas, como sí pudo recopilarse esa información durante las entrevistas realizadas, cuyos resultados se expresarán a continuación en el próximo Capítulo de la investigación. Como se vio en la sección anterior de evaluación del desempeño, el cómo se dan las notas y la devolución por parte de los directores hacia los actores, puede tener incidencia positiva o negativa en los artistas. Hauser y Reich plantean que, además de la incidencia que pueden tener las notas del director en el nivel de motivación de los artistas en escena, hay otras cuestiones que también dependen del director que pueden influir en la moral del elenco. Por ejemplo, los autores hacen mención de que el hecho de tener a los actores esperando sin necesidad, desmoraliza a todo el elenco (situación que puede darse cuando el organigrama de ensayo no fue bien planificado, por ejemplo). También mencionan que son importantes los buenos modales del director en el trato con el elenco para mantener un buen ambiente de trabajo y así generar, como planteaba Jory, que los artistas estén motivados para ir a ensayar o hacer una función.⁸³ Deer dice que es responsabilidad del director hacer que los artistas en su escenario estén motivados, y una de las maneras para hacerlo es ayudando a cada actor/cantante/bailarín a entender qué hace en cada momento en el escenario, por qué lo hace y qué siente. Si el director falla en esto, puede resultar en artistas desmotivados y desconectados con la situación.⁸⁴ Aquí se retoma la idea planteada en el Capítulo anterior acerca de la evaluación del trabajo por parte del jefe directo aplicada al teatro musical, esfera en la cual dicha evaluación adopta un enfoque más asociado con el presente y la conducción del actor, y no tanto con el desarrollo a futuro. El autor también menciona que la aprobación del director a raíz de un trabajo bien hecho por un actor, funciona como una recompensa.⁸⁵ Es a este tipo de recompensas al que Beer y Walton se refieren como 'recompensas extrínsecas': son aquellas que vienen desde la organización, como lo pueden ser recompensas monetarias o, por ejemplo como en este caso, el reconocimiento por parte de los pares o gerentes. Por otro lado, las

⁸³ Hauser y Reich, *op. cit.*, pp. 27 - 28

⁸⁴ Deer, *op. cit.*, pp. 144 - 145

⁸⁵ Deer, *op. cit.*, pp. 178

'recompensas intrínsecas' son aquellas que nacen de desempeñar la tarea en sí, como lo puede ser la satisfacción del logro.⁸⁶ Veremos que este segundo tipo de recompensas es muy común en algunos de los casos de estudio que se presentarán a continuación.

Chiavenato establece la diferencia entre dos situaciones fundamentales: aquellas en las que un plan salarial funcionaría mejor que un plan de incentivos y viceversa. Dentro de los aspectos fundamentales que el autor opina que hay que tener en cuenta para analizar si conviene un plan de incentivos por sobre un plan salarial se mencionan: (1) que las unidades de los resultados se puedan medir con facilidad; (2) que exista una relación clara entre el esfuerzo que realizan los colaboradores y los resultados que se alcanzan; (3) que los puestos sean estandarizados, el flujo de trabajo sea regular y que la evaluación de los resultados sea inmediata y no implique demoras. Ahora, si fuera apropiado optar por un sistema de incentivos, el autor explicita las condiciones que cree necesarias para que dicho sistema sea eficaz: (1) debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados; (2) debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores; (3) debe formular parámetros eficaces y (4) garantizarlos.⁸⁷

Universidad de
San Andrés

⁸⁶ Beer y Walton, *op. cit.*, pp. 17

⁸⁷ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 337 - 341

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se buscará comparar la teoría ya mencionada de la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas (tanto tradicionales como basadas en proyectos) con la práctica de esta disciplina en la esfera del teatro musical. A pesar de que, mayormente, se utilizará la teoría presentada en el Capítulo anterior, se abordarán ciertos temas del marco de la Gestión de RRHH en empresas tradicionales que serán expuestos por primera vez a continuación.

Se tomaron tres compañías de teatro musical como casos de estudio. Tal como fue presentado en la Introducción de este trabajo, las tres compañías tienen en común que manejan elencos de no menos de veinte personas, y que tienen un director general, directores de área y un equipo de producción. En el caso en que las compañías tuvieran proyectos en los cuales estas condiciones no se cumplieran, se pidió a los entrevistados que no tomaran esos proyectos en cuenta a la hora de responder a las preguntas. Lo interesante de los casos elegidos para estudiar no es, precisamente, lo que tienen en común, sino lo que los diferencia. “*The FDS Ancient Epithaurus Company*” (EPI) es una compañía amateur en la que los actores no cobran por ser parte de la obra, sino que pagan una cuota mensual y son los encargados de buscar financiamiento externo por fuera de esas cuotas; el “*Sergio Lombardo Drama Club*” (SLDC) tiene muchas formas de trabajo en sus distintos proyectos, pero se tomó como base de estudio aquellas producciones que realiza la compañía durante las vacaciones de invierno, que toman la forma de cooperativa: aquella en la que los actores cobran dependiendo de qué tan exitoso sea el proyecto; por último, “*The Stage Company*” (TSC) fue tomada como ejemplo de compañía profesional de teatro musical, tomando en consideración, únicamente, los proyectos en los que se cumplen las características en común de las tres compañías, y que, a la vez, cumplen con la característica de ser considerados ‘teatro comercial’ (se tomó como eje central la última producción comercial de la empresa: “*Shrek, el musical*”).

Se entrevistó a siete personas de gran importancia dentro de las compañías tomadas como casos de estudio, dos de las cuales fueron

entrevistadas por dos de los tres casos estudiados, tal como fuera mencionado en la Introducción. Las preguntas pueden verse en el [Anexo 3]. De todos modos, también se hicieron preguntas más generales en relación a las compañías en sí y al funcionamiento general de la Gestión de los Recursos Humanos, que no se ven reflejadas en dicho Anexo.

Todos los entrevistados coincidieron en que, tomando como base los proyectos concernientes a esta investigación, el proceso de contratación en sus compañías puede verse como una combinación entre ambos gráficos del inciso (a) del [Anexo 1]: es decir, la contratación en las compañías tradicionales y las basadas en proyectos según Huemann, Keegan y Turner ⁽¹⁴⁾. Todos los entrevistados coincidieron en que el proceso de contratación sigue los siguientes pasos: una vez que se da a conocer la búsqueda y se recluta a los candidatos, se realiza el proceso de selección; una vez que se realiza la selección final, se contrata a los elegidos, por lo que pasan a ser 'empleados' de la empresa; ese contrato, siempre se elabora sobre la base de un único proyecto, aquel para el que fueron audicionados y seleccionados; los artistas forman parte de ese proyecto y, una vez finalizado, la dispersión de los artistas y su liberación podrían considerarse un único paso en el sistema de contratación. Lo que describen los entrevistados sería un híbrido entre ambos gráficos planteados por los autores antes mencionados porque, si bien el proceso de contratación es más bien lineal como en el gráfico (a) (i) de empresas tradicionales, la compañía los selecciona para un proyecto en particular, y no para una base estable de la organización (lo que generaría el híbrido con el gráfico (a) (ii)). Si dejamos a un lado por un momento el proceso de selección y nos enfocamos en el empleo, pasa lo mismo con los gráficos (b) del mismo Anexo, aunque la mezcla entre ambos es más directa que la recientemente explicada. Los gráficos (b) reflejan el empleo dentro de las compañías basadas en proyectos según los autores, diferenciando (i) el empleo en la compañía y (ii) en el proyecto. La única diferencia entre el gráfico (i) y el (ii) de este caso, es que el primer y último paso en el empleo de la compañía son la 'selección' y la 'liberación', mientras que en el proyecto son la 'asignación' y la 'dispersión', respectivamente en ambos casos. En las compañías de teatro musical estudiadas, como se explicó anteriormente, la 'selección' equivale a la 'asignación' al proyecto, y la 'liberación' equivale a la

‘dispersión’ del mismo, ya que los artistas son contratados especialmente para un proyecto determinado.

Todos los entrevistados también coincidieron, mayormente, en los medios para dar a conocer la búsqueda de artistas: en las próximas secciones dentro de este Capítulo se especificarán los medios utilizados por cada compañía, pero todas coincidieron en que el reclutamiento que realizan, poniéndolo en términos de Chiavenato ⁽²⁸⁾, es externo y no interno. Esto deja ver, una vez más, que las compañías de teatro musical estudiadas no cuentan con una base estable de artistas de la cual seleccionan a quienes serán asignados a cada proyecto, sino que reclutan de manera externa para cada nuevo proyecto.

3.1 THE FDS ANCIENT EPITHAURUS COMPANY (EPI)

3.1.1 Compañía⁸⁸

The FDS Ancient Epithaurus Company, más conocida como EPI, nació en diciembre de 1995 como grupo amateur de comedia musical de ex alumnos del colegio Florida Day School, a partir del deseo de algunos de los egresados de ese año de seguir viéndose, manteniendo el vínculo con el colegio, y en contacto con el arte. Nicolás Roberto, uno de estos egresados, fue el que más impulsó la idea y es por eso que se lo conoce como el fundador de la EPI. Las primeras producciones fueron de pocas personas y muy bajo presupuesto (siempre estando los gastos del proyecto a cargo del elenco). Al pasar los años, y al ir cambiando el equipo de Producción ‘de generación en generación’, el tipo de obras de la EPI fue evolucionando hasta convertirse, hoy, en una de las compañías de teatro musical amateur con más trayectoria de Zona Norte.

La forma de trabajo no varió en estos más de veinte años de historia: los miembros del equipo de Producción siempre lo hicieron, como se dice comúnmente, ‘por amor al arte’, es decir, sin cobrar un sueldo por ello; y, generalmente, los miembros de la Producción también son integrantes del elenco. Cuando el grupo fundador se dio cuenta de que eso que había empezado como un grupo de amigos podía tener cierta continuidad, se estableció una especie de cláusula en la que se enuncia que la Producción

⁸⁸ The FDS Ancient Epithaurus Company, WikiEpi

debe renovarse cada 3-5 años, para mantener el dinamismo que este rubro requiere. Por esto también se menciona anteriormente que la Producción pasa 'de generación en generación'. Una vez que un miembro de la Producción deja de serlo, pasa a formar parte de lo que se conoce como el Board: es el grupo de 'expertos' a los que la Producción del momento puede consultar por algún tema puntualmente complicado, controversial o que ponga en juego la continuidad del grupo.

Hoy, el grupo toma audiciones en marzo y ensaya de abril a mediados de agosto, momento del año en el que presenta la obra anual. Cuenta con un equipo de Producción, que es el encargado de administrar los recursos de la compañía pensando siempre en lo que es mejor para la EPI (no hay intereses personales). Se confecciona un presupuesto a principio de año sobre la base de los distintos aportes de dinero que tiene que hacer el elenco para poder sustentar el montaje de la obra. Es tarea del equipo de Producción contratar al equipo de Dirección, que serán los encargados de todo aspecto artístico del montaje de la obra (canto, baile y actuación).

3.1.2 Entrevistados

3.1.2.1 Francisco Galtieri

Egresado del colegio en el 2004, formó parte del elenco de la EPI por siete años, de los cuales cuatro de ellos (del 2007 al 2010 inclusive) fue miembro de la Producción. Hoy, forma parte del Board.

3.1.2.2 Agostina Trimboli

Egresada del colegio en el 2008, formó parte del elenco de la EPI por ocho años (incluyendo el 2016), de los cuales cuatro de ellos (del 2011 al 2014 inclusive) fue miembro de la Producción. Hoy, forma parte del Board.

3.1.2.3 Lucila Brindisi

Fue coreógrafa de la EPI por cinco años (2011 al 2015 inclusive), por lo que aporta a este trabajo una mirada desde el punto de vista del equipo de Dirección.

3.1.2.4 *Lola López Guardone*

Fue directora general de la compañía por dos años (2011 y 2012), dado que en el 2013 se fue a vivir a Nueva York para formarse allí en esta misma disciplina (dirección de teatro).

3.1.3 **Análisis de la investigación**

3.1.3.1 *Reclutamiento y selección/Audiciones*

Retomando la idea de Chiavenato de que el reclutamiento es un proceso de 'elección recíproca' (22) podemos destacar lo expresado por Agostina, quien plantea que es de vital importancia que cuando se da a conocer la búsqueda de artistas, se aclaren los términos bajo los cuales se trabaja en la compañía, para que quienes se postulen para audicionar, lo hagan sabiendo cuál es la forma de trabajo y qué se espera de ellos como qué pueden ellos esperar de la compañía y del proyecto.

Los cuatro entrevistados coincidieron, como era de esperar, en las formas de reclutamiento de la compañía: se arma un flyer y se comparte en Facebook (a través de grupos de elencos pasados, grupos de interesados en el teatro musical, muros personales de cada integrante de la producción/dirección, página oficial de la compañía y se cuenta con que las personas vayan compartiendo la búsqueda a través de esta red social), por mail (a la base de datos de mails de la compañía), y por vía oral. Se apoyan mucho en el 'boca en boca', ya sea por vía oral o a través del contenido compartido en las redes sociales. En el flyer de reclutamiento se explicita la obra a realizarse, las fechas de audición, el nombre y logo de la compañía, y el mail de contacto para que puedan anotarse en la audición o bien pedir más información si así lo quisieran antes de tomar la decisión. Estos canales de comunicación mencionados coinciden con algunos de los planteados por Chiavenato (32).

Lola plantea que "en teatro amateur no (le) gusta poner una descripción del personaje o 'calidad de artista' porque cualquiera es bienvenido." Lucila amplía el concepto y dice que "(l)a EPI es un grupo abierto en el que participan personas con diferentes aptitudes, conocimientos y experiencia. En las convocatorias a audiciones no se explicitan los requerimientos porque para

pertenecer al grupo no hace falta tener determinadas características: solo ganas y compromiso.” Esta idea se opone a lo planteado por Ares Parra en referencia a que lo primero que hay que hacer para el proceso de reclutamiento es delinear el perfil del puesto a cubrir ⁽²⁹⁾.

A diferencia de lo que plantea Chiavenato con respecto a que lo primero que se recibe de la persona es el CV ⁽³⁶⁾, en la EPI, siguiendo con la línea de que todos son bienvenidos, no se exige que envíen CV ni foto para audicionar; tal como lo expresa Agostina: “simplemente tienen que anotarse a través del mail de contacto, y presentarse el día y en el horario anunciados.”

Adentrándonos en el momento de la selección, como se planteó anteriormente, la forma de selección es a través de una audición. Nuevamente, como era de esperar, los cuatro entrevistados coinciden en cómo es el desarrollo de las audiciones: (1) el primer día, todos audicionan canto y se les enseña una pequeña coreografía; (2) el segundo día, a la semana siguiente, se les toma la audición de baile (con la coreografía ya enseñada el día 1), y se toman los *callbacks* de aquellos personajes que los directores consideren necesarios; (3) por último, el equipo directivo se reúne a deliberar y distribuyen los personajes como crean más conveniente, para que luego el director general pueda hacerlos públicos (a todas las personas que formaron parte de la audición). Tal como expone Lucila, la EPI es un grupo abierto, por lo que, quienes no obtienen un personaje particular, igualmente son bienvenidos a formar parte del ensamble. Puede decirse que las audiciones engloban las ‘pruebas de capacidad y personalidad’ mencionadas por Chiavenato ⁽⁴⁵⁾ así como las ‘simulaciones’ descritas por Bethell-Fox ⁽⁴⁶⁾, mientras que no se ven las ‘entrevistas’ destacadas por Ares Parra ⁽⁴⁴⁾.

Lucila dice que “(s)e busca, al elegir personajes, que quien los ocupe contribuya al proyecto y lo empodere, no solo desde su talento artístico, sino desde su valor humano.” Lola sostiene que “(le) gusta más elegir en base a personalidad y compatibilidad con el personaje y considera que en (su) caso, los aspectos fuera del talento, pesan mucho. Especialmente las personas que demuestran un gran amor por lo que hacen, compromiso, y dedicación.” Esto coincide parcialmente con lo que plantea Chiavenato ⁽³⁸⁾, ya que en la EPI se le da importancia a los ‘aspectos psicológicos’ de la persona y no tanto al ‘plano físico’.

Lola también cuenta que a ella le gusta dejar “las reglas del juego” bien claras desde el primer día de audiciones: ella presenta a su equipo y explica el método de trabajo. De esta manera, todos estarán en conocimiento de cómo se trabaja en la compañía, más allá de las especificaciones particulares, en el plano artístico, que puedan tener uno u otro papel. Esta idea, sumada a la anterior planteada por ambas directoras, va de la mano con lo que enuncian Bowen, Ledford y Nathan con respecto a la importancia de que la persona encaje con la organización y no solamente con el puesto ⁽⁵⁰⁾.

3.1.3.2 Evaluación del desempeño

En este punto, Lola y Lucila respondieron a las preguntas con distinto enfoque: Lola, como directora general y directora de actores, respondió desde una perspectiva más objetiva y de comportamiento y disciplina, mientras que Lucila lo encaró desde el lado artístico.

Lola explica: “(p)ara mí, es una combinatoria de factores, como llegar a horario, saber la letra y no crear problemas. Estos son parámetros que yo, como directora, siempre establecí, pero que mi equipo (directivo) comparte. Si alguien en mi equipo no estuviese de acuerdo con éstos o no los respetase, no podríamos trabajar juntos.” Si nos centramos en los criterios para la evaluación del desempeño planteados por Chiavenato [*Anexo 2*], podemos ver que hay ciertas coincidencias. La puntualidad es un criterio catalogado por Chiavenato como dentro de las ‘Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos’ que deben evaluarse de la persona, y la responsabilidad, el espíritu de equipo, las relaciones humanas y la actitud están dentro de los ‘Comportamientos’.

En cambio, Lucila plantea que, además de controlar las faltas y llegadas tarde, “(e)n la EPI, a diferencia de otros grupos, no se hace una devolución a cada participante al final del proceso, con lo cual no se mide el desempeño, y, si se lo hace, se hace de manera informal, sin algo preestablecido. Cuando se mide el desempeño, se suele hacer por área, destacando lo fuerte y lo más flojo para poder trabajar en esos aspectos.” Francisco opina lo mismo con respecto a la medición y control del desempeño, y plantea que se hace una medición cualitativa en cada área, para corregir el desempeño si está por debajo de lo esperado o elogiarlo si está bien o por encima de lo que se espera del artista. Esta idea se encuentra en la misma línea de lo que plantea

Chiavenato en cuanto a que la evaluación del desempeño debe orientarse hacia el futuro ⁽⁵²⁾: tanto Lucila como directora, como Francisco desde el lado de la producción, miran a la evaluación del desempeño como instrumento para poder corregir el desempeño en el día a día, de ensayo a ensayo, para lograr el resultado esperado a fin del proceso.

Como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo con lo planteado por Chiavenato en cuanto a los aspectos centrales de la evaluación del desempeño ⁽⁵⁵⁾, durante los ensayos se evalúan el 'desempeño', las 'competencias' y los 'factores críticos para el éxito' necesarios para llegar a un buen 'resultado' que serían las funciones. Según Lucila, "(d)urante las funciones se evalúa al artista aún más que durante el proceso de ensayos: las funciones son la conexión con el público y es donde se busca mayor excelencia." Entonces, ella deja entrever que en las funciones también se mide y controla el desempeño general del artista y aún más que en el período de ensayos (período de búsqueda).

3.1.3.3 Política de incentivos

En referencia a los incentivos dentro de la compañía, se plantearon cuatro enfoques distintos.

Francisco opina que "(p)ara (él), hay como un sistema de incentivos intrínsecos del teatro que es que los actores actúan por el aplauso y que son egocéntricos, entonces van a tratar de ser buenos en lo que hacen para tratar de conseguir la mayor cantidad de aplausos." Esto es exactamente lo que plantean Beer y Walton cuando hablan de 'recompensas extrínsecas e intrínsecas' ⁽⁸⁶⁾: uno de los ejemplos que los autores mencionan como recompensa intrínseca es la satisfacción del logro. Esto, en el teatro, se expresa a través del aplauso de la gente, como lo dice Francisco. Por otro lado, Francisco también plantea que hay una especie de política de sanciones para lograr que los miembros del elenco se comporten como se espera, por ejemplo: el que no paga en tiempo y forma, tiene recargo en la cuota; el que llega tarde, tiene una multa; entre otros. Puede establecerse un paralelismo perfecto entre este concepto y el de Chiavenato cuando define un 'sistema de sanciones' como aquel que "incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (...) que se repitan y, en casos extremos, hasta

castigar su reincidencia (...) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás.”⁸⁹

Por otro lado, Agostina planteó que “en la EPI, desde la Producción, se da una serie de incentivos económicos a los miembros del elenco para que aporten más a la compañía a cambio de beneficios personales. Por ejemplo, cada integrante del elenco tiene que aportar X cantidad de plata en todo el proceso y, si llega a juntar más del mínimo, el 50% de ese excedente es ganancia personal del artista y el otro 50% es excedente de producción.” También aclara que la EPI es una compañía sin fines de lucro, pero que necesita un “colchón” monetario para iniciar el proyecto de cada año y es ahí donde la ganancia de la compañía se vuelve útil. En términos empresariales, se hablaría de reinvertir las ganancias. Si nos centramos en la recompensa para el individuo, podemos ver una coincidencia con lo planteado por Chiavenato acerca de la ‘participación en los resultados alcanzados’ (⁷⁹), ya que, Agostina detalla que la manera que tienen los miembros del elenco de recaudar dinero es a través de la venta de rifas, entradas y publicidades, como tres de los métodos más comunes. Sin embargo, también es importante destacar que estos incentivos de los que habla Agostina, no refieren a incentivos para que los artistas desempeñen mejor su tarea como actores/cantantes/bailarines. Los incentivos que plantea Agostina, convierten a los artistas en ‘vendedores’ y es esto lo que se incentiva mediante la participación en los resultados que plantea Chiavenato. Así, los artistas pasan a tener un doble rol (aquel como artistas y aquel como vendedores) y es la faceta de vendedores la que se incentiva al hacerlos partícipes de parte de las ganancias.

Lucila, por su parte, opina que “la idea es que cuanto más se esfuerza el artista, mejor será recompensado.”, y, para ella, las recompensas son artísticas: mayor participación en los números musicales, destacados particulares o, por ejemplo, solos de canto o de baile. La idea que plantea Lucila podría ponerse en paralelo con la de Skinner de ‘refuerzo positivo’ (⁷⁴). A su vez, lo planteado por la coreógrafa podría ir de la mano con lo que expresa Chiavenato en cuanto a que los incentivos pueden estar enfocados en el desempeño del puesto o en las competencias personales (⁷⁸). En el caso de

⁸⁹ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 316

Lucila, los incentivos están relacionados a ambos enfoques planteados por el autor: por un lado el desempeño en el puesto (el esfuerzo que hace el artista por mejorar) y, por otro lado, las competencias individuales (necesarias para poder tener un mejor desempeño).

Por último, está la opinión de Lola, quien plantea que “(su) política de incentivos con la EPI es establecer la confianza entre el actor y el director.” Ella propone, desde el primer día de trabajo, que “si un actor se entrega y confía en (su) dirección, a (ella le) da confianza de que en años siguientes se le puede dar un rol mayor en la obra.” Entonces, es parecido a lo que plantea Lucila, pero a largo plazo.

3.2 SERGIO LOMBARDO DRAMA CLUB (SLDC)

3.2.1 Compañía⁹⁰

El SLDC nace en 1999 como el Saint Trinneans Drama Club (STDC): como la EPI, surge del deseo de algunos egresados del colegio de seguir en contacto con el arte y el montaje de obras de teatro musical. Estos egresados convocan a Sergio Lombardo, quien era profesor del colegio desde hacía varios años, para que tome las riendas artísticas y administrativas del grupo. Con el correr de los años, se fueron sumando muchas personas que ya no eran egresadas del colegio, por lo que el nombre cambió del STDC al actual SLDC.

El formato de trabajo siempre fue, también como en la EPI, aquel de un grupo de personas que se juntan para montar una obra y pagan una cuota mensual, junto con otros aportes de dinero, para hacerse cargo de los gastos. Este grupo de personas es dirigido por un conjunto de 3 o 4 socios (directores artísticos del proyecto). En este formato de trabajo (de marzo a diciembre), hay un tiempo para clases/entrenamiento (actoral, vocal y coreográfico) y otro, propiamente, para el montaje de la obra del año.

En el 2008, se le presenta al grupo la posibilidad de hacer una temporada en vacaciones de invierno (paralelamente al funcionamiento del grupo tradicional del SLDC). Así fue que en 2008 se realizó la primera temporada de vacaciones de invierno del SLDC, con la obra “Bella y Bestia”, que tuvo una gran respuesta del público. Luego de tener que suspender la

⁹⁰ Lombardo y López Guardone (entrevistas)

temporada del 2009 (por la epidemia de la Gripe A), en 2010, Sergio Lombardo se asocia con Gustavo López Ferrero (sociedad que sigue activa al día de la fecha) y logran montar “Sirenita” para las vacaciones de invierno.

A partir del 2012, empezaron a hacer obras propias, escritas por el mismo Sergio. Año a año, a medida que las producciones del SLDC para vacaciones de invierno en el Teatro Don Bosco de San Isidro se hacían más conocidas, se empezaron a tomar audiciones con criterios más profesionales a la hora de la selección del elenco. Para estas producciones, el SLDC tiene un convenio con la Municipalidad de San Isidro (que contempla publicidad en la vía pública a cambio de entradas gratuitas de las que la Municipalidad puede disponer).

Hoy, e ininterrumpidamente desde el 2010, el SLDC funciona como una escuela de teatro musical con distintos grupos (de edades y estilos diversos), así como también enseña en colegios, y realiza las producciones comerciales de vacaciones de invierno. El formato de este último tipo de producciones del SLDC se inscribe dentro de lo que se conoce como ‘cooperativa con producción’, es decir que existe una Producción que se hace cargo de los costos del montaje de la obra y es la encargada de manejar el dinero recaudado. Es en este tipo de producciones en las que este trabajo se va a centrar para el análisis: la comparación de la práctica de teatro musical en cooperativas comerciales con producción, con la teoría de la Gestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial.

3.2.2 Entrevistados

3.2.2.1 Sergio Lombardo

Es convocado para fundar el STDC en 1999 por los ex alumnos del colegio Saint Trinneans. Desde ese entonces y hasta hoy, ocupa los cargos de socio, gerente y director general de la compañía: socio en sentido empresarial y artístico; gerente en sentido empresarial; y director general en cuestiones artísticas.

3.2.2.2 Lola López Guardone

Empezó como alumna del SLDC en el 2004 y, luego de hacer el CBC de Medicina, se dio cuenta de que quería vivir del teatro y aprender de quien

entonces era su profesor. Empezó en el 2005 con tareas sencillas de ayuda a Sergio Lombardo, hasta que, a mitad del 2006, ocupó el cargo oficial de asistente de dirección y *Stage Manager* de la compañía hasta el 2012.

3.2.2.3 *Agostina Trimboli*

Trabajó como asistente personal de Sergio Lombardo por dos años (2013 y 2014), dentro de los cuales se encargó tanto de tareas administrativas como educativas: daba clases en los colegios en los que estaba el SLDC, era la secretaria de la escuela de teatro de Sergio y también trabajaba en las producciones comerciales de vacaciones de invierno de la compañía (producciones en las que este trabajo se va a centrar para realizar la comparación con las otras dos compañías de teatro musical). Dentro de estas cooperativas de vacaciones de invierno, Agostina ocupó los roles de asistente de producción, *Stage Manager*, vestuarista y maquilladora por tres años (del 2013 al 2015).

3.2.3 Análisis de la investigación

3.2.3.1 *Reclutamiento y selección/Audiciones*

Tanto Sergio como Lola y Agostina, dijeron que los canales vía los cuales se publicitan las búsquedas de artistas son los mismos que se usan en la EPI: Facebook, bases de datos de mails y por vía oral a los conocidos. Además, Sergio cuenta que él suele poner afiches con las búsquedas en las carteleras de los estudios y en la Universidad en la que el trabaja (da clases en el IUNA – Instituto Universitario Nacional de las Artes), aunque piensa que “hoy por hoy, todo se maneja a través de las redes sociales.”

En su entrevista, Lola cuenta que hay un tipo de reclutamiento ‘cerrado’, que podría considerarse más cercano al ‘reclutamiento interno’ planteado por Chiavenato ⁽²⁸⁾, que es aquella búsqueda que se realiza dentro de la base de datos de la compañía en la que se encuentra la información de la gente que ya trabajó con ellos en proyectos anteriores. El flyer con la búsqueda suele mandarse a toda esa base de datos y, quienes se anoten para audicionar, son llamados a una audición cerrada, que tiene características distintas a las audiciones abiertas en las que participan todas las personas a las que los miembros de la compañía no conocen.

Agostina dice que en el flyer que se publica en los distintos canales de comunicación de búsqueda, “se trata de poner la mayor cantidad de información posible acerca de cuál es el perfil que se está buscando: desde capacidades técnicas (artísticas, en cuanto a “talento”), características personales (rango etario, alguna característica física en particular que se necesite para el personaje) hasta condiciones más generales (disponibilidad horaria para ensayos y funciones). Esto se hace así, sobre todo, para ahorrar tiempo al momento de hacer las audiciones y ahorrarle tiempo a la gente que a lo mejor viene sin saber que no cumple con alguno de los requisitos.” Esto que plantea Agostina, por un lado puede compararse con lo que piensa Ares Parra acerca de la importancia de elaborar la descripción del puesto ⁽²⁹⁾, y, por otro lado también puede ponerse en paralelo con lo que plantea Bethell-Fox cuando dice que en el perfil que se delinee, tienen que tenerse en cuenta tanto características técnicas como personales ⁽³⁰⁾. Lo mismo sucede con la idea de Chiavenato de que la comunicación con el mercado de RRHH debe ser precisa y eficaz, para atraer, en lo posible, únicamente a los candidatos que pueden cumplir con el papel disponible ⁽²³⁾.

Una vez que se reciben todas las postulaciones, es momento de citar a la gente a audicionar. Sergio opina que “(a él le) parece una cosa de (su) personalidad: (él) es sumamente paternal, entonces decid(e) llamar a todo el mundo, (le) parece que todo el mundo tiene derecho a audicionar porque los CV son muy traicioneros.” Así, puede decirse que Sergio le resta importancia al CV, en contraposición a Chiavenato ⁽³⁶⁾. En cuanto a la foto que adjuntan los artistas con el CV a la hora de postularse, Agostina, al igual que Ares Parra ⁽³⁷⁾, dice que no se usa a modo de filtro, sino para tener registro visual de la persona, porque, al ver tantas personas en un día, al juntarse a deliberar al final de cada día de audición, es difícil recordar a todas las personas (y unir el nombre con la cara y el cuerpo).

Al igual que en la EPI, el proceso de selección se basa en audiciones y no en entrevistas (en ningún momento del proceso). Los tres entrevistados usaron las mismas palabras al expresar qué más se evalúa en ese momento además del talento artístico: ‘calidad humana’. Sergio explica que para él, la calidad humana es trascendente, y explicita algunos criterios que tiene en cuenta para medir esta cualidad en los audicionantes durante el proceso de

audiciones: se fija quién es compañero con los demás (por ejemplo, si alguien necesita ayuda con la coreografía), qué actitud toma frente al espacio (en cuanto a cuidado del mobiliario y los objetos, como el espacio compartido con los demás), entre otros. Él sostiene que alguien que demuestra una ‘mala actitud’ en el proceso de audiciones, probablemente sea una persona que vaya a tener esa actitud como parte del elenco y no ayuda al sentimiento de grupo. Agostina también habla de ‘calidad humana’ y toma como criterios de evaluación “la actitud frente a los otros audicionantes, la actitud frente a los directores, la reacción frente a una equivocación propia o error técnico o de un compañero; hay que ver cómo sale la persona de esa situación para evaluar su personalidad.” Todas estas características de las personas son las que seguro no pueden verse a través del CV, y, en este sentido, se toman las audiciones como ‘pruebas de personalidad’ en términos de Chiavenato (45).

Los tres entrevistados hacen mención de lo siguiente: cuando llega el día de la audición, en la mesa de entrada, se les da la ficha que tienen que completar con sus datos personales, y hay un sector de la misma en la que los postulantes deben autoevaluarse en las distintas disciplinas artísticas (canto, baile y actuación). Sergio dice que “(ellos creen) que un buen actor tiene que ser capaz de ser consciente de sus limitaciones y de lo que puede hacer.” A través de esta autoevaluación del postulante, ellos tienen un “buen perfil de personalidad de quien se está presentando.”

Obviamente, las audiciones también se toman, siguiendo con los términos empleados por Chiavenato (45), como ‘pruebas de capacidad’. Agostina plantea que “es importante evaluar no solo la capacidad técnica de cada uno de los aspirantes, sino la velocidad para aprender y la ductilidad de las voces.” Sergio explica que, en cuanto a lo artístico, para él “lo fundamental es el canto y el baile, ya que si una persona no puede actuar, puede verse la posibilidad de enseñarle a hacer el papel que le toque; pero si la persona no sabe bailar o cantar, son disciplinas más difíciles de aprender y que llevan más tiempo.” También menciona, al igual que Agostina, la importancia de la velocidad de aprendizaje. Él plantea que “es un período de ensayos muy corto, entonces no te conviene trabajar con gente que tenga problemas de aprendizaje de las coreos o de las voces del coro. Entonces, la velocidad de aprendizaje es un criterio a evaluar.” Este criterio coincide con el considerado

por Chiavenato en el [Anexo 2] dentro de las 'Habilidades/capacidades/necesidades/logros' como 'facilidad para aprender'. También podría compararse con uno de los Factores planteados por Thurstone en el [Anexo 4]: el Factor M, que es la facilidad para memorizar eventos, personas, lugares, cosas o situaciones.

Al igual que Lola en la EPI, y también en el SLDC, Sergio le da suma importancia a las condiciones de trabajo y al hecho de que quienes vienen a audicionar saben, desde el día 1, cómo se va a trabajar. Quien acepte seguir en el proceso de selección y, obviamente, quien sea seleccionado, debe aceptar las reglas que se explicitan de manera clara desde el principio. Él sostiene fervientemente que "las consignas son terriblemente claras todo el tiempo." Nuevamente, esto puede ponerse en paralelo con la idea de Bowen Ledford y Nathan de que las personas que se seleccionen tienen que encajar bien con la compañía y no solamente con el puesto ⁽⁵⁰⁾.

3.2.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en el SLDC (dentro de las producciones de vacaciones de invierno, que son las que tomamos como base de estudio en este caso de la investigación) parte del mismo punto recién mencionado: se evalúa aquello que está expresado con claridad. Sergio dice que "(es) muy claro en la consigna, por lo que es muy difícil que el actor después no cumpla con eso." Entonces, en términos de Chiavenato ⁽⁵²⁾, la 'identificación' de los criterios a medir está clara para todos los miembros de la compañía y desde el principio de la relación contractual, o incluso desde antes, para darle la posibilidad al postulante de elegir si quiere o no formar parte ('elección recíproca' ⁽²²⁾). También puede tomarse este concepto como paralelo con una de las recomendaciones de Peters acerca de cómo hacer que la evaluación del desempeño sea efectiva (que los objetivos de la evaluación tienen que ser claros y explícitos) ⁽⁶⁵⁾.

En cuanto a la medición del desempeño, Sergio piensa que "(e)n el caso del teatro, es bastante abstracto porque es un trabajo tan personalizado, y uno trabaja tanto con las emociones de la gente, que realmente se hace difícil, pero no imposible. Tenemos la suerte de que, todos los ensayos, los actores esperan la devolución del director. Quizá, en una empresa, eso es un poco más

difícil: el empleado trabaja y no siempre hay una devolución constante de su jefe que le diga lo que está bien y lo que está mal.” Puede encontrarse una coincidencia con esto que plantea Sergio y otra de las recomendaciones que da Peters para que la evaluación del desempeño sea efectiva, siendo que la realimentación sea diaria y cotidiana (65).

Agostina plantea algo que va en concordancia con lo que se plantea en la Introducción de esta investigación. Ella dice que cree que el sistema de medición y control del desempeño debería cambiar según cada proyecto, dado que cada proyecto es distinto y tiene sus requerimientos particulares. De todos modos, también coincide con Lola y Sergio en que hay ciertos parámetros sobre los que “no se negocia”: la puntualidad, la responsabilidad, la calidad humana, la actitud y las ganas, y el trabajo en equipo. Nuevamente, puede establecerse un paralelismo entre estos parámetros y los planteados por Chiavenato en el [Anexo 2]: dentro de las ‘Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos’, se encuentra la puntualidad; dentro de los ‘Comportamientos’, el desempeño de la tarea, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la cooperación, la responsabilidad y la personalidad. Sumado a esto, Lola opina que “lo que más se considera es que la producción sea armónica y agradable para todos, y que sea un buen grupo de trabajo, y no tanto en el talento. Es más el talento colectivo que el talento individual.”

Por su parte, Sergio evalúa otros aspectos que también pueden verse reflejados en la tabla de Criterios para la Evaluación del Desempeño planteada por Chiavenato en el [Anexo 2]: la capacidad de ejecución, la creatividad, la actitud e iniciativa, la calidad del trabajo, el mantenimiento del equipo y el cumplimiento de plazos; muchos de ellos dentro de lo que son los ‘Comportamientos’ y las ‘Metas y resultados’. Sergio explica la diferencia que él nota en cuanto a la evaluación del desempeño en época de ensayos y en época de funciones: “(l)os ensayos son un proceso; las funciones, un resultado. Son dos cosas muy distintas. A lo largo del proceso de ensayos, se va acompañando al artista en la búsqueda del resultado buscado. Una vez que se llega a eso, se espera que el actor repita siempre lo mismo. Las desviaciones de ese estándar establecido a veces pueden funcionar pero, otras, pueden traer muchas complicaciones. Por eso hay un asistente de dirección encargado

de tomar nota de esas desviaciones para que, no cuando termina sino antes de empezar la función siguiente, se den esas notas para que se vuelva al estándar establecido.”

Si queremos buscar un paralelismo con la teoría presentada por Chiavenato acerca de las formas de medir el desempeño y quién puede/debe hacerlo ⁽⁵⁹⁾ ⁽⁶⁰⁾, podríamos decir que, según lo explicado por los entrevistados, la forma de medir el desempeño puede considerarse como un híbrido entre la ‘investigación de campo’, la ‘evaluación participativa por objetivos’, y la ‘evaluación de 360°’: no son precisamente entrevistas entre empleados de *staff* y gerentes de línea, sino que la evaluación se hace en conjunto entre el gerente de línea (directores de área) y el gerente del proyecto (gerente general); y, en ciertas ocasiones, también puede intervenir el equipo de producción (que vendría a ser el representante del área de RH de la empresa. [Anexo 5]. Además, esa evaluación se basa en criterios consensuados y en el compromiso de ambas partes de cumplirlos. Lola explica que “es como cualquier relación de trabajo: a uno se le presenta un contrato y uno accede o no a cumplir con él. En este caso, son reglas que tiene Sergio, y son las que hacen que esta empresa, esta compañía, funcione de manera efectiva en un período tan corto de tiempo.” Por último, no sé si la denominaría evaluación 360° sino más bien 180° o 270°, dependiendo de si está o no involucrado el equipo de producción, porque los compañeros de elenco y el equipo técnico, que son los que faltarían para completar el 360°, no suelen formar parte de la evaluación, al menos no en esta compañía. Dentro de este último tipo de evaluación, como plantea Agustina, también entra la respuesta del público en época de funciones. Tanto la medición como el control del desempeño, en términos de Chiavenato, lo realizan los gerentes.

Lola plantea algo muy parecido a lo que plantean Belout y Gauvreau ⁽⁶²⁾: ella dice que “si hay algo que está rompiendo la energía general del grupo, enseguida te das cuenta y enseguida hay que bajar línea para que el proyecto siga adelante; hay que corregir lo que está causando el problema, para volver a la armonía que siempre se busca en los elencos del SLDC de vacaciones de invierno.”

3.2.3.3 Política de incentivos

Los tres entrevistados hicieron mención de los incentivos económicos: se les ofrece un porcentaje de la venta de publicidad y un beneficio de entradas gratis si venden una determinada cantidad por su cuenta. Además, tienen un sueldo básico mínimo y, al ser cooperativa, cobran más si a la obra le va bien. Nuevamente, como en el caso de la EPI, esto representaría un incentivo para el artista en su faceta de ‘vendedor’, pero no un incentivo para mejorar su rendimiento sobre el escenario o en los ensayos. Agostina opina que “trabajar en cooperativa es un incentivo en sí mismo, porque cuanto mejor uno rinda, mejor le va a la obra y más vale su punto dentro de la cooperativa.” Éstas serían parte de las ‘recompensas extrínsecas’ planteadas por Beer y Walton ⁽⁸⁶⁾.

Lola, aparte de los incentivos ya mencionados, habla de algunos no monetarios, como lo es el hecho de que trabajar bien hace que la compañía los tenga en cuenta para futuras producciones, entonces significa una posibilidad de trabajo a futuro. Por “trabajar bien” ella se refiere a cumplir con los criterios de medición del desempeño antes mencionados (tanto artísticos como personales).

Por último, Sergio menciona diversas ‘recompensas extrínsecas’ ⁽⁸⁶⁾ que no tienen que ver con el plano económico, todas ellas siguiendo la línea de generar un ambiente ameno de trabajo, al que los actores tengan ganas de asistir y donde todo se dé de manera armónica: por ejemplo, tener un catering de comida para los actores, agua para que se hidraten en función, generar el vínculo social entre las personas del elenco a través de la estimulación de fiestas y “juntadas” para que se genere un vínculo entre las personas más allá de lo estrictamente laboral. Todos estos incentivos entran dentro del ‘bienestar de los empleados y el trato ético’ que proponen Turner, Huemann y Keegan ⁽⁸¹⁾, y que Gällstedt sostiene que influyen en el nivel de motivación de los trabajadores ⁽⁸²⁾. Aquí cabe destacar que lo descrito por Sergio como incentivos, representan, en realidad, factores que motivan a los empleados a querer asistir a su lugar de trabajo, pero no necesariamente motivan el mejor desempeño actoral/vocal/de baile de cada uno de los artistas.

3.3 THE STAGE COMPANY (TSC)

3.3.1 Compañía⁹¹

The Stage Company fue fundada en el año 2006 por Carla Calabrese, con base en el Teatro Stella Maris en San Isidro. Muchos de sus miembros iniciales, convocados por Carla, habían formado parte de “*The Group*” (1992-2001), compañía que presentaba, por primera vez, reconocidas obras musicales en inglés para colegios bilingües, y que había estado basada en el mismo teatro. TSC seguiría los mismos pasos.

La compañía presenta una obra por año en perfecto inglés nativo, con contenidos aptos para todos los niveles y edades, y graba CDs con las canciones, material didáctico que se le ofrece a las escuelas en las que TSC presenta sus obras. En 2010, sus producciones comienzan a traducirse al castellano, y llegan a la Calle Corrientes, elegidos por el Grupo Paseo La Plaza para una de sus salas principales: la Sala Pablo Neruda. En 2014, le llega a TSC la propuesta de Lino Patalano (dueño y director artístico del Maipo) para presentar, en castellano, “Sueño de una noche de verano”, de Shakespeare (obra que TSC había realizado en castellano y en inglés para colegios), en la sala grande. En 2015, *DreamWorks* otorga a TSC los derechos profesionales para realizar “*Shrek, el Musical*” (de *Broadway*) con 25 actores y 16 músicos en vivo. Esta producción le valdría a la compañía 14 nominaciones a los Premios Hugo (uno de los más reconocidos premios al teatro musical), donde también ganarían el Hugo de oro.

En la actualidad, luego de una exitosa temporada de verano en Carlos Paz, TSC está en cartel con la tercera temporada de “*Shrek, el Musical*” en la sala principal del Teatro Maipo. En esta oportunidad, se ofrecen funciones tanto en castellano como en inglés, así como funciones convencionales y las denominadas ‘funciones distendidas’ (*relaxed performances*), que son versiones adaptadas sutilmente para público con capacidades diferentes, iniciativa en la que TSC fue pionera en Argentina.

⁹¹ Calabrese (entrevista)

3.3.2 Entrevistados

3.3.2.1 *Carla Calabrese*

Fundó TSC en el 2006 y desde entonces es la directora general de la compañía. Actualmente, forma parte de la dirección artística del Teatro Maipo (donde ahora, y desde el año pasado, se encuentra basada la compañía).

3.3.2.2 *Sebastián Prada*

Ingresó en la compañía en el 2008 y estuvo, ininterrumpidamente hasta el 2013, ocupando los roles de actor, *Dance Captain* y encargado de tomar audición a los actores ingresantes. En el 2013, también fue programador y encargado de luces en los espectáculos de la compañía. En el 2014, vivió fuera del país, pero regresó a fin del mismo año, convocado por TSC para ser asistente de coreografías y dirección así como parte de la producción de las audiciones de “*Shrek, el Musical*”. En el 2015, paralelamente a ser actor en las funciones de “*Shrek, el Musical*”, Sebastián fue el director de “*A Midsummer Night’s Dream*” (“Sueño de una noche de verano”), musical que montó TSC en inglés en el Maipo. Hoy, continúa en TSC como actor de la compañía en relación cercana con la producción.

3.3.3 Análisis de la investigación

3.3.3.1 *Reclutamiento y selección/Audiciones*

En cuanto a los canales de comunicación utilizados para dar a conocer la búsqueda de artistas, no hay mucha diferencia con los dos casos anteriores. En TSC también publican en Facebook, en la página oficial de la compañía y cuentan con el boca a boca. Se suma que, al ser una compañía más grande que las anteriores, y al tratarse de producciones comerciales, también se publicita en diarios y en las páginas que tienen que ver con el teatro musical. Sebastián plantea que “por lo general se trata de evitar a los grandes medios o a la masividad, porque eso lleva a que cualquier persona te mande material, sin criterio alguno.” Entonces, nuevamente, se repiten algunos y se suman otros de los canales de comunicación para reclutamiento planteados por Chiavenato ⁽³²⁾.

Carla explica que “(s)e especifica lo máximo posible y se da detalles de rango de edades, necesidades vocales, *physique du rol* (40), y se agrega toda la información necesaria para no desviar el *target* de la audición, y que la gente que se presente posea las características requeridas y sepa para qué se presenta.” Al igual que en el caso del SLDC, esto concuerda con lo que plantea Ares Parra acerca de la importancia de la definición del puesto (29), así como también la idea de la ‘rentabilidad del reclutamiento’, ya que, a lo que plantea Carla, subyace la idea de que se da toda la información posible, para maximizar la comunicación y poder conseguir a las personas que uno busca en el menor tiempo y con el menor coste posible (26). También cabe volver a mencionar el paralelismo con la idea de ‘elección recíproca’ de Chiavenato (22).

Ambos entrevistados contaron que se hace una primera selección basada en los CVs que la gente manda cuando se postula. En esa preselección, se tienen en cuenta la experiencia profesional y los estudios que se ven reflejados en el documento. Sebastián aclara que se busca gente que en cuyo CV se vea reflejado que lo hacen “en serio” y no como hobby, que es algo en lo que ponen sus ganas y energía y para lo cual realmente trabajan. Tal como plantea Chiavenato, es el CV el primer contacto que el postulante tiene con la empresa y es lo que va a definir si se llega o no a una entrevista presencial (36).

Luego de la preselección, llega la etapa de la audición presencial, a la que Carla llama “entrevista”, como Chiavenato (43) y Ares Parra (44). Aquí, Carla y Sebastián tienen enfoques distintos con respecto a qué es lo que se evalúa del audicionante. Carla tiene sus criterios muy definidos, y en orden de prioridad: (1) actitud general (comportamiento social, personalidad); (2) profesionalismo (puntualidad, preparación de lo requerido); (3) talento general; (4) *physique du rol* (40); (5) fluidez en la comprensión de indicaciones de dirección; (6) registro de los otros actores y comprensión de la escena; y (7) consistencia (habilidad de volver a repetir una escena con la misma intensidad). Ella evalúa todos estos aspectos en cada una de las etapas de las audiciones: canto, baile y actuación. Como en los casos anteriores, pueden verse muchas coincidencias (incluso más que en la EPI y el SLDC) con los Criterios para la Evaluación del Desempeño planteados por Chiavenato [Anexo 2]; pero, ahora, aplicado a la evaluación del desempeño durante el proceso de

selección. Puntualidad, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones, facilidad para aprender, desempeño en la tarea, espíritu de equipo, relaciones humanas, responsabilidad, actitud e iniciativa, soltura, y calidad del trabajo son los criterios coincidentes entre Carla y Chiavenato.

Sebastián, por su parte, opina que, “en una primera instancia, lo que llama la atención es el talento de la persona, pero la realidad es que llega un punto en el que el talento de los que van quedando y pasando filtros, es más o menos el mismo; entonces, el nivel de talento se equipara y empiezan a contar otras cosas, como la calidad humana, que es muy importante porque es un trabajo en equipo que se tiene que armar, y es muy importante que la persona esté bien predispuesta. Además, también cuentan, a veces, algunos factores físicos.” También pueden verse coincidencias con muchos de los atributos arriba mencionados. Sebastián fue el único de los siete entrevistados, que hizo mención del hecho de que hay que tener en cuenta el nerviosismo del actor, porque es un factor que “juega en contra” y hace que uno no rinda el máximo que podría rendir en condiciones normales.

3.3.3.2 *Evaluación del desempeño*

Nuevamente, Carla tiene muy bien identificados los criterios para medir y controlar el desempeño de los artistas de su compañía. Destaca, por sobre todos ellos, la consistencia. Hace una distinción entre medir aspectos negativos y medir aspectos positivos. Son básicamente los mismos criterios para medir de una u otra manera, pero la medición de los aspectos negativos tiene como objetivo la corrección de la acción negativa, mientras que la medición de aspectos positivos cumple el objetivo de poder felicitar al artista por su buen desempeño. Los criterios que ella mide son: la puntualidad, la asistencia, la capacidad de acatar direcciones, nivel de responsabilidad, cuidado del material, trato social con todo el equipo de trabajo y la actitud general hacia el trabajo. Ella piensa que “(l)o ideal es confrontar al actor con hechos: para eso se mide y se le da la oportunidad de hacer un cambio.” Ella, como directora general de la compañía, es quien establece los criterios y hace las mediciones pertinentes, a veces con ayuda de un asistente. Cuando mide los aspectos positivos, también toma en cuenta el trato que tiene el resto para con ese actor y el cariño con el que saluda al público al finalizar la función.

Si buscamos un paralelismo con los métodos de evaluación del desempeño planteados por Chiavenato en la [Tabla 2.2.1.1] ⁽⁵⁹⁾, podemos decir que el método de TSC es una mezcla de tres de los métodos mencionados por dicho autor: el método de incidentes críticos, las listas de verificación y, con modificación en el enfoque, la evaluación de 360°. El estilo de Carla tiene un poco del método de incidentes críticos porque busca aquellas desviaciones del desempeño normal, ya sea para premiarlas o corregirlas (o en un caso más extremo, castigarlas); tiene algo de las listas de verificación porque, si bien no califica con números, las ausencias y llegadas tarde se vuelcan en listas; finalmente, también tiene un poco de lo que podría llamarse evaluación de 360°, rescatando la salvedad de que, en el caso de Carla, no se refiere a quiénes evalúan al trabajador, sino qué grupos se tienen en cuenta para evaluarlo. Entonces, hecha esta aclaración, puede verse como un sistema de evaluación de 360° porque toma en cuenta la relación con todo lo que rodea al artista (mobiliario, objetos, maquillaje, técnicos, compañeros, público), pero quien evalúa es el director general.

Sebastián tiene una visión un tanto distinta. Sin criterios tan claros como los de Carla, él plantea que “(e)l arte es muy subjetivo pero, al mismo tiempo, es más fácil de medir el desempeño de un artista que el de un empleado en una empresa tradicional.” Por un lado, plantea que “lo que se busca es ver la voluntad de la persona al tratar... ver que la persona lo está dejando todo para tratar de poder hacerlo.” Pero, por otro lado, dice que “el resultado es que baile bien la coreografía, que cante bien la canción... por eso es, al mismo tiempo, muy subjetivo.” Sebastián también menciona que “los ensayos son un proceso lento y que los tiempos son distintos a los de una empresa porque las escenas se van montando de a poco, entonces, más que nada, se evalúan las “ganas de”, la voluntad hacia el trabajo.” Aquí cabe destacar lo que expresan Beer y Walton acerca de la evaluación subjetiva del desempeño: “los sistemas de evaluación subjetiva, aunque pueden ser totalmente inclusivos si se basan en un análisis exhaustivo del puesto, requieren de una profunda confianza en la gerencia, buenas relaciones entre los gerentes y sus subordinados, y habilidades interpersonales efectivas.”⁹²

⁹² Beer y Walton, *op. cit.*, pp. 28

Sebastián marca una diferencia más clara entre la evaluación del desempeño en época de ensayos y en época de funciones: él plantea que el proceso de ensayos es un proceso de aprendizaje, entonces es más benevolente, se le tiene más paciencia al actor. En las funciones, si bien se entiende que el error es parte del comportamiento humano, se exige un nivel de excelencia mayor, porque entra en juego la venta de entradas al público y el respeto por eso y la profesión. Carla menciona, al igual que Sergio Lombardo y que Sebastián, que en el período de ensayos lo que se monitorea es el progreso de la creación del personaje, mientras que en función, se mide la constancia (este concepto de tanta relevancia para la directora general de TSC).

Ambos entrevistados por TSC mencionan las 'notas de dirección' como el método que se utiliza para comunicar las desviaciones al elenco, es decir, para administrar el desempeño cuando se sale de los estándares acordados.

Por último, Sebastián concluye el tema diciendo que “un elenco no trabaja como una empresa en un montón de aspectos: los parámetros que establecen el desempeño de un artista los dan, básicamente, el guión y la partitura. Si eso está bien logrado, tu desempeño está bien. Lo que sí se trata de monitorear mucho es el orden en el detrás de escena: que cuides tu vestuario, el respeto por el trabajo de los compañeros y todas las cuestiones que tienen que ver más con la convivencia. Medir el desempeño de un artista es muy subjetivo y es por eso que termina siendo que el resultado sea el buscado.”

3.3.3.3 Política de incentivos

Sebastián está convencido de que “(l)a diferencia entre una empresa y un elenco es que en un elenco vos tenés un trabajo que es temporario y no vas a estar ahí por el resto de tu vida. El artista es distinto: trabaja por pasión y amor al arte, entonces los incentivos no vienen por el lado económico.”

Carla, por su parte, sostiene que “(creen) en el desafío de mejorar constantemente, y eso se le transmite al actor contratado. Los actores necesitan mirada externa, eso es lo que los mantiene incentivados, y una buena comunicación con el director hace que su desempeño se mantenga y pueda crecer junto con la obra.”

Tanto Sebastián como Carla piensan que, en la esfera del teatro musical, hay incentivos, puesto en términos de Beer y Walton (⁸⁶), extrínsecos e intrínsecos: intrínsecos en el sentido del logro del actor, de la pasión y del amor al arte que menciona Sebastián; y extrínsecos en la buena relación con el director, como plantea Carla, y un buen ambiente de trabajo. Carla opina que “(l)os actores necesitan sentirse respetados, contenidos y acompañados.”, y Sebastián comparte esta idea cuando plantea que “(l)os incentivos vienen por el lado de que el actor se sienta cuidado en los mínimos detalles, dentro de un ambiente agradable de trabajo.”

3.5 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO⁹³

	EPI	SLDC	TSC
TIPO DE COMPAÑÍA	Amateur	Cooperativa	Profesional / Comercial
CANTIDAD DE FUNCIONES	2 o 3 por año	Entre 8 y 11	Temporada estable
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN DE RECLUTAMIENTO		
	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Mail • Vía oral • Boca en boca 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Mail • Vía oral • Afiches en estudios y Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página oficial de la compañía • Boca en boca • Diarios • Páginas relacionadas con el teatro musical • No medios masivos
	INFORMACIÓN EN EL FLYER DE RECLUTAMIENTO		
	<ul style="list-style-type: none"> • Obra a realizarse • Fechas de audición • Mail de contacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades técnicas • Características personales • Condiciones generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de edades • Necesidades vocales • <i>Physique du rol</i> • Toda información necesaria para atraer al <i>target</i> correcto
	CV		
No se pide	Se pide CV y foto pero no se utiliza para preseleccionar	Se pide CV y foto, y se usan para preseleccionar a quienes tendrán la	

⁹³ Elaboración propia a partir de la información recolectada en las entrevistas.

	antes de la audición presencial	oportunidad de audicionar de manera presencial
¿QUÉ SE AUDICIONA?		
<ul style="list-style-type: none"> • Canto • Baile 	<ul style="list-style-type: none"> • Canto • Baile • (Actuación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Canto • Baile • Actuación
CANTIDAD DE ETAPAS DE AUDICIÓN		
1 o 2	2	2 o más
CRITERIOS DE SELECCIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Actitud • Talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad humana • Compañerismo • Actitud • Cuidado del espacio • Autoevaluación del postulante • Velocidad de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud general • Comportamiento social • Personalidad • Profesionalismo • Puntualidad • Preparación de lo requerido • Talento general • <i>Physique du rol</i> • Fluidez en la comprensión de indicaciones de dirección • Registro de los otros actores • Comprensión de la escena • Consistencia
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FACTORES A MEDIR	
	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Saber la letra • No crear problemas • Artísticos (por área) 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Responsabilidad • Calidad humana • Actitud y ganas • Trabajo en equipo • Talento colectivo • Capacidad de ejecución • Creatividad • Iniciativa • Calidad del trabajo

	QUIÉN DETERMINA LOS FACTORES A MEDIR		
	<ul style="list-style-type: none"> • El director general con la aceptación de los mismos por su equipo de trabajo • Dentro de cada área, cada director tiene libertad para establecer sus criterios artísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • El director general con la aceptación de los mismos por su equipo de trabajo • Dentro de cada área, cada director tiene libertad para establecer sus criterios artísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • El director general con la aceptación de los mismos por su equipo de trabajo
	QUIÉN MONITOREA		
	<ul style="list-style-type: none"> • El director de cada área es responsable por su área • El director general es responsable por su área y por todo el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El director de cada área es responsable por su área • El director general es responsable por su área y por todo el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El director general es responsable por su área y por todo el proyecto, con ayuda de su asistente
	PROPÓSITO DEL MONITOREO		
<ul style="list-style-type: none"> • La corrección de un mal desempeño para llegar al resultado buscado 	<u>En ensayos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y guiar el proceso de creación del artista <u>En funciones:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Corregir las desviaciones del estándar establecido 	<u>En ensayos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y guiar el proceso de creación del artista <u>En funciones:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Corregir las desviaciones del estándar establecido 	
POLÍTICA DE INCENTIVOS	ECONÓMICOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancia por excedente de aportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la venta de publicidad • Entradas gratis por la venta de cierta cantidad de entradas • Trabajo en cooperativa 	
	NO ECONÓMICOS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplauso del público • Destakes artísticos (canto, baile) • Confianza entre el director y el actor 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de trabajo en el futuro • Ambiente ameno de trabajo • Desarrollo del vínculo social del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión • Logro del actor • Buena relación con el director • Ambiente ameno de trabajo • Cuidado en los mínimos detalles

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

Esta investigación busca comparar la Gestión de los Recursos Humanos en las esferas de las empresas tradicionales y PBO, y del teatro musical, basándose en tres ejes: el reclutamiento y la selección de personal (en paralelo con las audiciones), la evaluación del desempeño y las políticas de incentivos.

En cuanto al primero de los ejes, puede decirse que hay una amplia coincidencia en la fase de reclutamiento, tanto en la comparación de teorías como la contrastación de la teoría con la práctica. Ambas esferas coinciden en que el reclutamiento oficia como instrumento puente entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo y el mercado de RRHH, respectivamente. También hay coincidencias en el hecho de que se trata de una 'elección recíproca', y es por eso que, al momento de reclutar, se intenta dar toda la información necesaria para atraer a las personas que uno quiere atraer (es decir, aquellas que cumplen con las características buscadas para el puesto vacante, así como que también estén de acuerdo con los valores y métodos de trabajo de la empresa/compañía). Es por todo esto que se maximiza la comunicación para lograr minimizar la respuesta no deseada ⁽²⁷⁾. En relación con los medios y canales de comunicación para el reclutamiento, también hay coincidencia entre ambas esferas, tanto en la teoría como en la práctica. También se encuentran ciertas diferencias, como por ejemplo el hecho de que en la esfera del teatro musical, tanto en la teoría como en la práctica, jamás se habla de reclutamiento interno, como sí lo hace Chiavenato en referencia a las empresas tradicionales ⁽²⁸⁾. Si nos inclinamos hacia el marco de referencia acerca de las PBO, tampoco hay coincidencia, ya que el reclutamiento en estas empresas también es interno: se seleccionan empleados de la compañía para asignarlos a determinado proyecto, y, cuando éste termina, son reasignados a uno nuevo, o bien vuelven al plantel estable de empleados.

En relación al proceso de selección, se encuentran algunas diferencias, sobre todo en las formas de evaluar a los candidatos para seleccionar a el/los indicado/s para el/los puesto/s. Por ejemplo, en la esfera empresarial, suele dársele mucha importancia al CV, mientras que en el teatro musical no se tiene demasiado en cuenta, sino que se evalúa más a la persona en vivo y sobre la

base de lo que puede demostrar en la audición. También hay diferencias notables en la importancia que una y otra esfera le dan a los distintos criterios de selección. No obstante, también se encuentran varios criterios en común. Hay coincidencia entre las técnicas de selección usadas en una y otra esfera: en ambas se encuentran las pruebas de capacidad (que en el teatro musical se combinan con pruebas psicológicas y de personalidad) y las simulaciones ⁽⁴⁵⁾ ⁽⁴⁶⁾. Aunque adoptan distinta forma, tanto la audición en el teatro musical, como la entrevista en el ámbito empresarial, son, ambas, una especie de entrevista al postulante, con la salvedad de que en el teatro musical, esa entrevista es más 'dinámica' y 'activa' (en referencia a la acción del audicionante). También hay coincidencia de criterios en cuanto a la idea que plantean Mitchell ⁽⁵¹⁾ y Bowen, Ledford y Nathan ⁽⁵⁰⁾ acerca de que la persona que se seleccione para el puesto debe cumplir con los requerimientos 'técnicos' y 'personales' para encajar, no solo con el puesto, sino también con la organización/compañía en su conjunto.

En referencia a la evaluación del desempeño, hay más coincidencias de las que podrían esperarse a primera vista. A pesar de que hay grandes diferencias en cuanto a los métodos de evaluación del desempeño, y aunque en la esfera del teatro musical no hay muchas opciones en cuanto a quién evalúa el desempeño de los artistas, los criterios que se tienen en cuenta para medir, monitorear y administrar el desempeño tienen un alto grado de concordancia [*Anexo 2 y Anexo 4*]. Sin embargo, hay una diferencia sustancial en el concepto de la evaluación del desempeño en una y otra esfera: en el ámbito empresarial, la evaluación del desempeño es un sistema orientado al futuro, a desarrollar y mejorar el desempeño de los empleados, con vistas a alcanzar los mejores resultados posibles; en cambio, en el teatro musical, la evaluación del desempeño apunta más bien al presente, al hoy, al día a día, y tiene un enfoque de conducción, que tiene que ver con las características del trabajo del artista. En el teatro musical podría hablarse más bien de la evaluación del jefe directo: la evaluación es diaria y constante y apunta a ayudar a los artistas a encontrar el camino correcto para llegar a construir el personaje correspondiente bajo la visión del director del proyecto (director general). De todos modos, hay cierta estandarización del proceso de evaluación del desempeño en el teatro musical una vez que se llega al

resultado buscado, es decir, una vez que se establece el estándar deseado. La evaluación del desempeño, en este punto del proyecto, apunta a la corrección de las desviaciones de ese estándar establecido. Aquí sí hay coincidencias con el sistema de evaluación del desempeño en empresas tradicionales en relación a la identificación y definición clara de los parámetros a medir, y la posterior medición de los mismos, para poder actuar sobre la base de los resultados de dichas mediciones. Vuelven a notarse diferencias entre ambas esferas cuando se analiza el quién evalúa el desempeño: en las empresas, como ya se mencionó anteriormente, es todo un sistema, con distintos sectores de la empresa involucrados; en el teatro musical, suele ser el director general el encargado de la evaluación (a veces con ayuda de un asistente) y, a veces, también los directores de cada disciplina del teatro musical (director vocal, director de actores, coreógrafo) [Anexo 5]. La teoría de RRHH y la teoría y práctica del teatro musical coinciden en un concepto clave: es de vital importancia que se monitoree el desempeño para que, cuando aparece un problema, pueda corregirse rápidamente. Igualmente, uno de los entrevistados parece no coincidir con que en las empresas se está constantemente midiendo y monitoreando el desempeño (como plantea Peters que debería ser ⁽⁶⁵⁾), y es la principal diferencia que marca entre ambas esferas. Una de las formas de monitorear el desempeño en el teatro musical, que no se menciona en la teoría consultada de RRHH, son las 'notas de dirección': éstas son las que hacen posible que la realimentación del evaluador sea, en la mayoría de los casos, diaria, para poder, justamente, conducir el proceso de creación durante los ensayos y las desviaciones del estándar establecido durante las funciones.

Finalmente, el último eje teórico de esta investigación, trae aparejadas más diferencias que los dos puntos anteriores. Tras la comparación de la teoría dentro de la Gestión de RRHH de las políticas de incentivos en empresas tradicionales con la teoría disponible al respecto en manuales de teatro musical, así como la comparación de la teoría empresarial con la práctica del teatro, no queda claro si podría o no reglamentarse una política de incentivos tal como se conoce en el ámbito empresarial. Es por esto que, en función de lo investigado y de mi experiencia personal, voy a tratar de explicar cuál es la conclusión a la que llego acerca de si es o no viable una política de incentivos dentro del ámbito del teatro musical.

A mi entender, la lógica del mundo actoral se basa en incentivos intrínsecos, como plantea Francisco Galtieri (entrevistado por la EPI). Entonces, el incentivo a tener el mejor desempeño actoral aparece por la necesidad de los actores de llegar al logro y ser reconocidos. Podría decirse que el artista es “elogio-adicto” o “aplauso-dependiente”: trabaja y se esfuerza para el reconocimiento, que puede venir en aplausos del público, buenas críticas, buenas devoluciones de directores y/o compañeros, entre otras. Entonces, si retomamos los objetivos y preguntas de investigación, no creo que pueda hablarse de una política de incentivos como aquello a lo que se refiere cuando se habla de eso en el entorno empresarial. En el teatro musical pueden buscarse distintas maneras de motivar al actor a tener ganas de estar en el lugar de trabajo y a pasarla bien en todo el proceso (desde las audiciones hasta las funciones inclusive), pero nada de eso va a hacer que tenga un mejor desempeño actoral. Tal como se expresa en el trabajo, los incentivos económicos (extrínsecos), le dan al artista un segundo trabajo: vendedor. Al darle un “incentivo” económico, como puede ser la participación en los resultados, el actor tiene que enfocarse, además de en su tarea como artista, en vender más entradas (si quiere recibir el premio que el incentivo ofrece).

Se puede establecer un pequeño paralelismo entre ambas esferas de estudio, partiendo de la ‘promesa de promoción’ como incentivo en las empresas tradicionales. En el teatro musical, tal como se describe en los casos de estudio, existe algo parecido: el que más se esfuerza y mejor se desempeña, es tenido en cuenta para futuros proyectos de la compañía o bien para papeles más grandes (que vendría a ser el equivalente a una promoción dentro de una empresa tradicional). Esto también va de la mano con la idea de ‘refuerzo positivo’ planteada por Skinner (74). A su vez, puede establecerse un paralelismo a partir de la idea de Bredin acerca de que en las PBO el énfasis se pone en la independencia y gran nivel de responsabilidad del empleado, y que cada proyecto representa un desafío, así como también plantea que el desarrollo de las competencias y la carrera, es responsabilidad de cada individuo (77). En el teatro musical es exactamente así: los artistas tienen mayor libertad que un empleado de una empresa tradicional y depende de cada uno hacer su camino y mantenerse “empleable” (lo que implica desarrollarse y mejorar).

De lo que no quedan dudas, es de que, en un plano general, dentro de la esfera teórica de las empresas, tanto tradicionales como PBO, hay mayor concordancia de criterios entre los manuales que la que hay entre la teoría disponible acerca del teatro musical, disonancia que también se ve reflejada en la comparación de los casos de estudio en cada uno de los ejes de esta investigación. Según la base de esta investigación, esto se debe al hecho de que las diferencias entre los proyectos de teatro musical se dan en un nivel más profundo: por un lado, al cambiar la obra, cambian los requerimientos del equipo de trabajo, y, por otro lado, al cambiar al director general, cambia la visión y la forma de trabajo. Entonces, una misma obra pero dirigida por dos directores distintos, puede tener procesos completamente opuestos (tanto a nivel artístico como personal). En las empresas, en cambio, todo está más estandarizado y hay más regulaciones que cumplir independientemente del proyecto en el que uno se embarque. Las regulaciones, por lo general, se aplican por igual en las empresas dentro de la misma industria, por lo que no hay semejante diferencia como sí la hay dentro del teatro musical.

Por todo lo reflejado en este trabajo, y retomando los objetivos y preguntas de esta investigación, queda claro que es casi imposible esbozar una teoría común para todos los distintos tipos de compañías de teatro musical que pueden existir en el mundo (o en Argentina, que es la base geográfica de este estudio). Para poder elaborar una teoría al respecto, que sea de utilidad práctica para la mayoría de las compañías de teatro musical en Argentina, es decir, para poder elaborar una teoría general de la Gestión de los RRHH en compañías argentinas de teatro musical (si es que llegara a poderse), es necesario ampliar esta investigación con el estudio de muchos más casos prácticos, tanto de compañías que funcionen bien y sean productoras de éxitos, como compañías que estén en la situación opuesta. También habría que ampliar la investigación de campo en cuanto a las entrevistas, e incluir la perspectiva de los artistas, para poder tener una base teórica lo suficientemente completa.

BIBLIOGRAFÍA

CITADA

Metodología de la investigación

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). "El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo", y "Recolección y análisis de los datos cualitativos". En *Metodología de la investigación* (5ta ed., pp. 364-383, 408-409, 418-424, 471-478). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Stake, R. E. (1999). "La naturaleza de la investigación cualitativa", y "Las funciones del investigador de casos". En *Investigación con estudio de casos* (pp. 41-50, 83,93). Madrid: Ediciones Morata.

Urbano Pulido, D., & Toledano Garrido, N. (2007). El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares. *Revista OIKOS* (24), 145-160.

Recursos Humanos

Ares Parra, D. A. Cómo seleccionar personas para su organización (Técnicas de selección para no especialistas). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Beer, M., & Walton, R. E. (1990). Harvard Business School Note: Reward Systems and the Role of Compensation. En V. H. Vroom, *Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal* (pp. 15-30). Boston, MA, US: Harvard Business School Press.

Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22, 1-11.

Bethell-Fox, C. E. (1996). Selección y contratación basada en competencias. En E. de Mulder, M. M. Dalziel, T. Hooiemstra, A. Carretta, C. E. Bethell-Fox, M. Strombach, et al., *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (2 ed., pp. 75-93). Bilbao, España: Deusto S.A.

Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-50.

Bredin, K. (2006). *Human Resources Management in Project-Based Organizations: Challenges and Changes*. Linköpings University, Department of Management and Economics. Suecia: LiU-Tryck Linköping.

Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations. *Personnel Review* , 36 (5), 815-833.

Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resources Management* , 22 (10), 2202-2221.

Chiavenato, I. (2009). "Introducción", "Reclutamiento", "Selección", "Evaluación del desempeño", y "Programa de Incentivos". En *Gestión del Talento Humano* (3a ed., pp. 3-31, 105-133, 135-169, 242-275, 315-341). México D.F.: McGraw-Hill.

Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *Internatinoal Journal of Project Management* , 315-323.

Turner, J., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management* , 21, 1-8.

Turner, R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project. *International Journal of Project Management* , 24, 1-3.

Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management* , 26, 577-585.

Teatro Musical

Caird, J. (2013). *Theatre Craft. A Director's Practical Companion from A to Z* (Kindle ed.). London, UK: Faber and Faber Ltd.

Deer, J. (2014). *Directing in Musical Theatre. An Essential Guide* (Kindle (1ª) ed.). New York, NY, US: Routledge.

DeKoven, L. (2006). *Changing Direction. A Practical Approach to Directing Actors in Film and Theatre*. Burlington, US: Elsevier Inc (Focal Press).

Hauser, F., & Reich, R. (2003). *Notes on Directing* (Kindle (1ª) ed.). New York, NY, US: RCR Creative Press.

Jory, J. (2002). *Tips. Ideas for Directors* (Kindle (1ª) ed.). New Hampshire, US: Smith and Kraus.

Mitchell, K. (2009). *The Director's Craft. A Handbook for the Theatre* (Kindle ed.). New York, NY, US: Routledge.

Shakespeare, W. (1999). *A Vuestro Gusto*. elaleph.com.

The FDS Ancient Epithaurus Company. (n.d.). *WikiEpi*. Revisada 2016, de <https://sites.google.com/a/epithauruscompany.com.ar/wikiepi/>

Entrevistas

Brindisi, L. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

Calabrese, C. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

Galtieri, F. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

Lombardo, S. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

López Guardone, L. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

Prada, S. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

Trimboli, A. (2016). (L. Mundstock, Entrevistadora), Buenos Aires, Argentina.

LEÍDA

Recursos Humanos

Blair, H., Grey, S., & Randle, K. (2001). Working in film - Employment in a project based industry. *Personnel Review* , 30 (2), 170-185.

Clark, I., & Colling, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations. *Personnel Review* , 34 (2), 178-191.

Garsten, C. (1999). Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies* , 20 (4), 601-617.

Jones, C., & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *The Academy of Management Executive* , 10 (4), 89-103.

Kloppenborg, T. J., & Opfer, W. A. (2002). The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *Project Management Journal* , 33 (2), 5-18.

ANEXOS

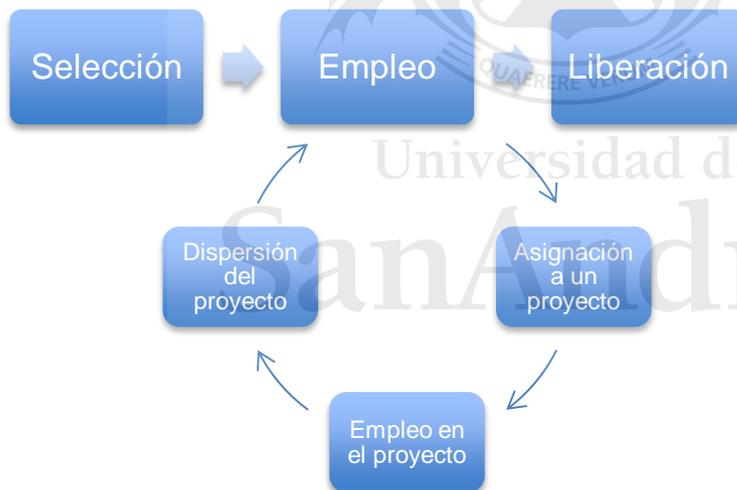
ANEXO 1: CONTRATACIÓN EN EMPRESAS TRADICIONALES VS. PBO^{94 95}

(a) La Gestión de los Recursos Humanos en las compañías administradas de manera clásica (empresas tradicionales) y en las orientadas a proyectos (PBO)

(i) Empresas tradicionales



(ii) PBO



⁹⁴ Huemann, Keegan y Turner, *op. cit.*, pp. 319

⁹⁵ Todos los gráficos en este Anexo fueron traducidos por la autora del trabajo.

(b) Empleo en la compañía y en el proyecto

(i) Compañía



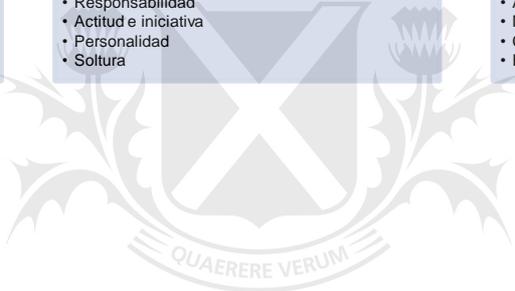
(ii) Proyecto



En cuanto a la contratación de artistas en el teatro musical, puede plantearse desde cualquiera de los dos escenarios: cada obra nueva es un proyecto nuevo para la compañía, pero cada obra nueva es como entrar en una nueva empresa para el artista. Salvo, claro, que sea un artista que es recontratado por una compañía para la que ya trabajó, caso en el cual estaríamos dentro de una situación como la que plantean el gráfico (a) (ii) y (b) (ii).

ANEXO 2: CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO⁹⁶

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del puesto• Conocimiento del negocio• Puntualidad• Asiduidad• Lealtad• Honestidad• Presentación personal• Buen juicio• Capacidad de ejecución• Comprensión de situaciones• Facilidad para aprender	<ul style="list-style-type: none">• Desempeño de la tarea• Espíritu de equipo• Relaciones humanas• Cooperación• Creatividad• Liderazgo• Hábitos de seguridad• Responsabilidad• Actitud e iniciativa• Personalidad• Soltura	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de trabajo• Calidad del trabajo• Atención al cliente• Satisfacción del cliente• Reducción de costos• Rapidez de soluciones• Reducción de subterfugios• Ausencia de accidentes• Mantenimiento del equipamiento• Cumplimiento de los plazos• Enfoque en los resultados



Universidad de
San Andrés

⁹⁶ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 254

ANEXO 3: PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS

1. Audiciones

1.1. Reclutamiento

- 1.1.1. ¿Cómo dan a conocer las audiciones?
- 1.1.2. ¿Qué método utilizan para publicitar la necesidad de artistas con determinadas características?

1.2. Selección

- 1.2.1. ¿Cómo realizan una primera selección? ¿Llaman a todos los que se inscriben o hay un filtro previo?
- 1.2.2. ¿Cómo definen en qué va a consistir la audición? ¿Siempre tienen que ver lo mismo o depende de cada situación y cada papel a rellenar?
- 1.2.3. ¿Tienen en cuenta únicamente cuestiones de talento, o se analizan otras cosas durante la audición (habilidades sociales, calidad humana, personalidad, etc.)?
- 1.2.4. ¿Tienen algún documento formal como “perfil del actor/personaje requerido” que vayan completando durante la audición o cuando se termina?
- 1.2.5. ¿Cómo es el proceso de selección: desde que son convocados a audicionar (una vez que fueron elegidos) hasta que se anuncia a los que obtuvieron los papeles a audicionar? - DETALLES

2. Medición y monitoreo del desempeño

2.1. Medición

- 2.1.1. ¿Tienen una manera de medir/evaluar el rendimiento y desempeño de un artista? ¿Cuál/es?
- 2.1.2. ¿Miden/evalúan basado en distintas disciplinas o el total del trabajo?
- 2.1.3. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de medir el desempeño? ¿Los establece el director general?
- 2.1.4. Diferencia entre la medición durante los ensayos y ya en época de funciones.

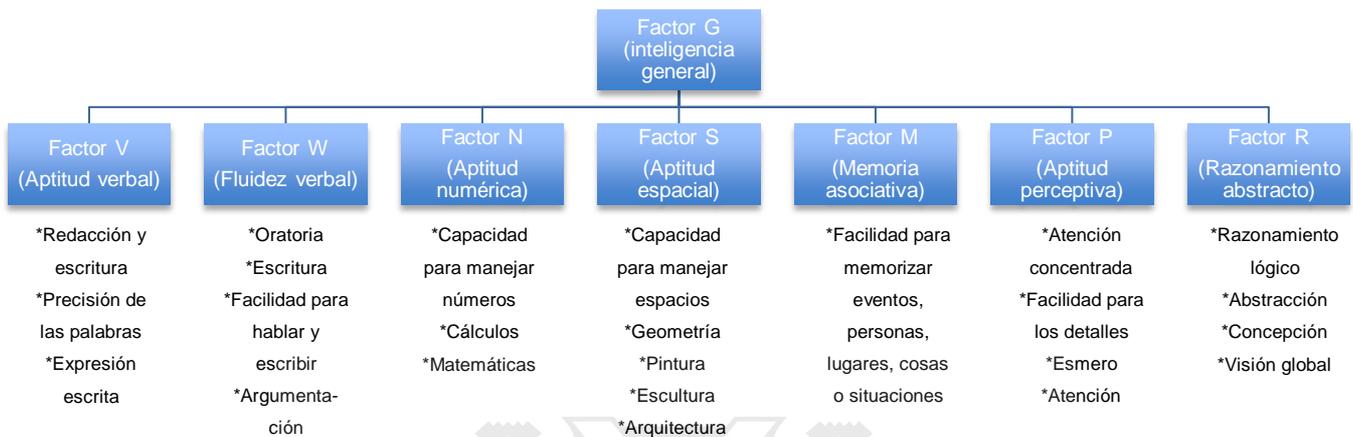
2.2. Monitoreo

- 2.2.1. ¿Tienen una manera de monitorear el rendimiento y desempeño de un artista? ¿Cuál/es?
- 2.2.1.1. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta? ¿Los define el director general?
- 2.2.2. Si se dan cuenta de que un artista no está rindiendo como ustedes esperan, ¿cómo encaran ese problema y promueven que rinda como ustedes esperan? ¿Quién es el responsable de esta tarea?
- 2.2.3. Diferencia entre el monitoreo durante los ensayos y ya en época de funciones.
- 2.3. Tener en cuenta que el propósito de monitorear el desempeño es para mejorar el rendimiento sobre la marcha (en el caso de los ensayos, cosa que no existe en las empresas tradicionales) o luego de la medición final (última parte formal del proceso, en las empresas tradicionales). Tener en mente siempre la idea de mejora y aprendizaje permanente para el mejor desempeño y rendimiento de los empleados. Idea de que hay que establecer ciertos parámetros para poder monitorear y medir el desempeño (¿quién los establece?).

3. Política de incentivos

- 3.1. En las empresas tradicionales, es habitual que haya una política de incentivos para que los trabajadores rindan más dentro de la empresa. En el ambiente del teatro musical, ¿existe algo similar? Si no, ¿podría establecerse cierta política de incentivos? En caso de poderse, ¿sobre la base de qué se establecería?

ANEXO 4: TEORÍA MULTIFACTORIAL DE THURSTONE⁹⁷



Según Chiavenato, la teoría multifactorial de Thurstone es “(e)l enfoque más aceptado respecto a las aptitudes (...) Según este enfoque, la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias.” El Factor G complementa y condiciona todas las aptitudes.

⁹⁷ Chiavenato, *op. cit.*, pp. 157 - 158

ANEXO 5: EL 'CUADRILÁTERO' DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES BASADAS EN PROYECTOS

(a) 'Cuadrilátero' planteado por Bredin y Söderlund^{98 99}



Los que se ven en el 'cuadrilátero' de arriba, son los cuatro roles clave, según los autores, en la Gestión de los Recursos Humanos en compañías basadas en proyectos.

El rol de los ESPECIALISTAS DE RRHH es un tema controversial dado que, por un lado, se plantea que éstos tienen que tomar un rol más estratégico y alejarse de las funciones que tienen que ver con el trato directo con los trabajadores y sus asuntos; pero, por otro lado, se plantea que esto puede hacer que los empleados se sientan demasiado distanciados del departamento de RRHH, lo que provoca, según prueban algunos estudios, un efecto negativo en el buen desempeño constante de los trabajadores.

Los GERENTES DE LÍNEA tienen un rol más inclinado a la administración de las competencias de los empleados y tienden a enfocarse en asuntos de RRHH, como por ejemplo, proveer personal para los proyectos, desarrollo de competencias y atención al desarrollo de las carreras de los empleados.

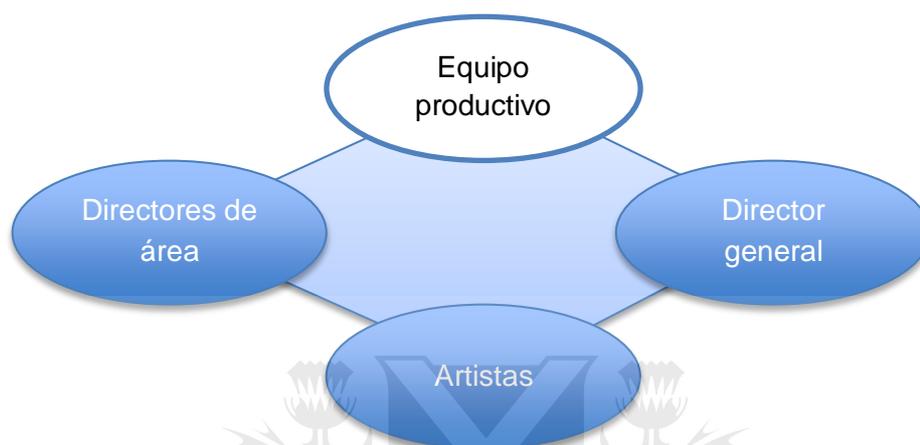
Los GERENTES DEL PROYECTO, según prueban algunos estudios, no tienen un rol importante dentro del manejo de los recursos humanos y las tareas que eso implica. Normalmente les corresponden tareas como la

⁹⁸ Bredin y Söderlund, *op. cit.*, pp. 2204 - 2206

⁹⁹ Traducción de los conceptos en el gráfico hecha por la autora del trabajo.

realimentación directa a los empleados, pero también tienen que estar en contacto con los GERENTES DE LÍNEA para dar su perspectiva del empleado para la evaluación formal del desempeño (dado que son ellos los que están en contacto directo con los trabajadores día a día).

(b) ‘Cuadrilátero’ para las compañías de teatro musical¹⁰⁰



(i) General

Esta figura es de elaboración propia, a partir del ‘cuadrilátero’ anteriormente presentado por Bredin y Söderlund.

El lugar que antes ocupaban los ESPECIALISTAS DE RRHH ahora lo ocupa el EQUIPO PRODUCTIVO, pero la figura tiene un color distinto porque no cumplen exactamente la misma función. El equipo de producción cumple tareas administrativas de todo tipo; en lo que respecta a la Gestión de los recursos humanos de la compañía en particular, también es quien se encarga de solucionar las cuestiones administrativas en relación a las personas que forman parte de cada proyecto. En este caso, según el foco de esta investigación, nos referimos, únicamente, a los artistas. El EQUIPO PRODUCTIVO suele encargarse de controlar cuestiones como el acuerdo, firma y cumplimiento de los contratos, las ausencias, las llegadas tardes, por mencionar algunos ejemplos. Son los que llevan el control de todo lo que pasa con el elenco por fuera de las cuestiones exclusivamente artísticas.

¹⁰⁰ Cuadro de elaboración propia, a aplicar de manera general y particular en cada caso de estudio.

De de estas cuestiones, se encargan los DIRECTORES DE ÁREA: este grupo se compone por el director de actores, director coreográfico y director vocal, para mencionar la trilogía más común dentro de este EQUIPO DIRECTIVO. Cada director tiene 'jurisprudencia' dentro de todo lo que compete a su área y tiene la autoridad para modificar todo lo que respecta al área de su competencia. Ocupan el lugar de los GERENTES DE LÍNEA porque son los que están más cerca del trabajo diario de los artistas.

El DIRECTOR GENERAL, quien muchas veces también suele ser el director de actores, viene a ocupar el puesto del DIRECTOR DEL PROYECTO porque es el encargado de que todo lo que se marque en las distintas áreas tenga cierta concordancia con las demás, para llegar a un producto final coherente. Como director de actores, forma parte del equipo directivo como cualquier otro director; como director general, es la cabeza del equipo y del proyecto en conjunto, y es sobre quien recae la responsabilidad del producto final.

Acerca de los ARTISTAS no hay mucho que explicar. Son ellos los que son reclutados, 'entrevistados', seleccionados y contratados por la compañía para desarrollar diversos papeles con características que pueden ser muy distintas, incluso dentro de la misma obra.

Durante el proceso de reclutamiento y selección de artistas, puede verse la participación de todo el equipo directivo así como del productivo. Esto dependerá exclusivamente de cada proyecto en particular: no hay una regla al respecto. En cuanto a la evaluación del desempeño, suele haber concordancia en el siguiente concepto: el director de cada área es quien evalúa, principalmente, a cada artista en su área. Luego, el equipo directivo se reúne para tener una evaluación integral de cada miembro de la compañía (siempre hablando de los artistas en escena). La evaluación se hace sobre la base de criterios de cada director, pero siempre siguiendo la línea de ciertos criterios básicos que 'bajan' del director general. Por último, en cuanto a la política de incentivos, la producción suele encargarse de aquellos incentivos que son de carácter económico, mientras que de los incentivos de la parte artística, se encargan los directores (de área y general).

La descripción hasta aquí de este segundo 'cuadrilátero', se basa en una generalización de las compañías de teatro musical. A continuación, y basado

en las respuestas de las distintas entrevistas, se realizará un breve análisis de la situación en cada una de las compañías analizadas.

(ii) EPI

La EPI funciona exactamente como fue descrito anteriormente. Hay un EQUIPO PRODUCTIVO que se encarga de todas las tareas administrativas de la compañía, lo que incluye la Gestión administrativa de los Recursos Humanos. Esta producción trabaja junto con el EQUIPO DIRECTIVO para definir ciertos parámetros a tener en cuenta y a ser evaluados a lo largo del proceso. Todos los parámetros son comunicados desde el primer día al elenco y se espera que todos cumplan con esas 'reglas de convivencia' propuestas por la producción y dirección en conjunto. Por otro lado, los DIRECTORES DE ÁREA, por su parte, establecerán criterios y parámetros que deberán ser respetados por el elenco a nivel artístico, y son ellos quienes tienen la responsabilidad y tarea de medir y controlar el desempeño de los artistas en ese rubro. El DIRECTOR GENERAL es quien tiene mayor autoridad: en caso de desacuerdo entre los directores, la palabra del director general es la que cuenta como decisión final.

(iii) SLDC

En el SLDC no hay una figura tan clara del EQUIPO PRODUCTIVO con tareas dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, nuevamente, siempre refiriéndonos a los artistas de la compañía, al menos no que se vea reflejado en los resultados de las entrevistas realizadas. Todos los entrevistados expresaron que el DIRECTOR GENERAL es quien establece los criterios generales a cumplir, pero siempre de acuerdo con el resto del equipo directivo. Cada DIRECTOR DE ÁREA tiene un alto grado de autonomía dentro de su área, pero el DIRECTOR GENERAL es el responsable de que todas las áreas se mantengan dentro de la misma línea para lograr que la obra final tenga coherencia artística.

(iv) TSC

En las entrevistas realizadas a los miembros de TSC, únicamente se menciona al EQUIPO PRODUCTIVO en el proceso de audiciones, como los responsables, nuevamente, de las tareas administrativas de esta etapa: la

organización de horarios, planillas, manejo de las personas, recopilación de datos, entre otras tareas. Dentro de los DIRECTORES DE ÁREA, se menciona la importancia del puesto del asistente de dirección, que podría ser tomado, en cierto punto, como un puesto dentro de la producción, ya que asiste al director en cuestiones más bien administrativas y no necesariamente artísticas. Es el asistente del director quien, por lo general, está encargado de tomar notas para corregir una desviación del desempeño esperado. El DIRECTOR GENERAL, en este caso la DIRECTORA GENERAL, es quien establece los parámetros que tienen que ser tenidos en cuenta tanto a la hora de las audiciones para evaluar a los postulantes, como durante los ensayos y funciones. Estos criterios hacen, mayormente, al buen ambiente laboral.



Universidad de
San Andrés

ANEXO 6: “COMPETENCE COACHES” (ENTRENADORES DE COMPETENCIAS)^{101 102}

Bredin y Söderlund, a raíz del estudio de un caso en Tetra Pak, presentan el término “*competence coaches*” (entrenadores de competencias) y dan la definición formal de la empresa para dicho término: “encargado de proveer al proceso con los recursos correctos; responsable por el personal dentro del centro de competencias; mapeo de competencias; desarrollo de competencias; aplicación y puesta en práctica de herramientas y procedimientos; soporte del proceso; planeamiento de recursos y competencias...”¹⁰³ En el caso de estudio, este nuevo rol se crea para separar, en dos personas distintas, las responsabilidades por las cuestiones de los trabajadores, y las responsabilidades más técnicas del proyecto. Estos entrenadores de competencias, entonces, serían los encargados de focalizarse en los empleados y en las competencias técnicas de los mismos con respecto al área que a cada uno le correspondía.

De todos modos, este rol “requería de la combinación justa entre habilidad técnica, destreza como líder, y habilidades para manejar cuestiones administrativas del personal.”¹⁰⁴ Cada entrenador, es responsable por un centro de entre 20 y 30 trabajadores. Dentro de sus tareas y responsabilidades, se encuentra la de evaluar el desempeño de los trabajadores que tiene a cargo. Es responsabilidad del director del proyecto, elegir a los entrenadores de competencias para cada centro de competencias.

Toda esta descripción de los entrenadores de competencias puede ponerse en casi perfecto paralelismo con la descripción de los directores de área en el teatro musical. Sumado a lo explicado en los Capítulos 2 y 3 y a los [Anexos 5 y 6] de esta investigación, los directores de área en el teatro musical (canto, baile y actuación) son los encargados, principalmente, de desarrollar las capacidades de los miembros del elenco, así como también tienen que poder manejar a los individuos si presentan algún problema y liderar el grupo. Es

¹⁰¹ Bredin y Söderlund, *Reconceptualising line management in project-based organisations*, pp. 823 - 827, 2007

¹⁰² Traducción del inglés por la autora del trabajo.

¹⁰³ Bredin y Söderlund, *op. cit.*, pp. 823

¹⁰⁴ Bredin y Söderlund, *op. cit.*, pp. 825

tarea de cada director, enseñarle al elenco lo que atañe a su área: el director vocal es el encargado de las voces y los coros; el director coreográfico es el encargado de marcar las coreografías; el director de actores es responsable por el desarrollo de las capacidades actorales de los miembros del elenco; y el director general, como puestista, es el responsable de que los tres directores de área trabajen en sintonía, y en la misma dirección.



Universidad de
San Andrés