



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Comunicación idónea de resultados:

**El salón de baile, una organización  
lúdica y de liberación con tradición**

Por

**Adriana Montoya Romero**

Asesor: Alejandro Espinosa Yáñez

febrero de 2017

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
1. La esencia del ser humano: dimensiones básicas.....	11
2. La sociedad y su cultura: represión del ser humano lúdico, de deseo y pasiones. .....	20
2.1. La necesidad de lo lúdico.....	24
3. Definición del baile, sus elementos y espacio.....	38
3.1. El salón de baile .....	50
4. Vida simbólica de la organización .....	55
4.1. Lo formal y lo informal dentro de las organizaciones.....	55
4.2. La cultura desde los Estudios Organizacionales.....	62
4.2.1. Elementos culturales .....	71
4.3. Organización como cultura .....	82
4.4. Teoría Fundamentada .....	90
<b>Contexto</b> .....	<b>95</b>
1. <i>Los salones de baile en México</i> .....	95
2. <i>Historia del salón La Maraka</i> .....	102
<b>Metodología</b> .....	<b>106</b>
1. Objetivos .....	106
2. Preguntas de investigación.....	107
3. Marco metodológico .....	108
3.2. Herramientas de investigación .....	110
4. Dónde se realizará el estudio de caso .....	115
<b>Estudio de caso</b> .....	<b>116</b>
1. El Salón La Maraka .....	116
<i>Una noche en la Maraka</i> .....	117
1.1. Condiciones: ubicación, espacio físico, horarios, legislación, políticas .....	127
2. Interpretación y análisis .....	129
2.1. Estructura Organizacional: roles, funciones, responsabilidades, objetivo, reglas .....	130
2.2. Análisis Cultural del salón La Maraka.....	142
2.3. La Maraka: organización salsera, lúdica, creadora y de liberación con tradición .....	175
<b>Conclusiones</b> .....	<b>182</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>190</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>206</b>

# Agradecimientos

En esta aventura he tenido la fortuna de ser acompañada, guiada, apoyada e impulsada por personas maravillosas, cada una de ellas ha puesto su granito de arena directa e indirectamente para que lograra concluir este proyecto...

A mi Mayic. Tu aparición cambió mi mundo, lo ha hecho más intenso y con un arduo trabajo día con día, eres el primer motor que me inspira a alcanzar las metas propuestas y enfrentarme a nuevos retos; sin duda, eres mi maestra de vida.

A mi mamá, Silvia Romero, gracias por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por estar conmigo siempre y por ser un ejemplo de lucha, amor y entrega constante.

A mis hermanos Fer y Wicho, son mis preferidos y agradezco todo su apoyo, soy feliz por compartir con ustedes mis locuras y sueños.

A mi tía Coco, mi asesora personal, siempre ¡tan lista! Gracias por tu disposición y cariño, por todo el apoyo que he tenido y por consentirme siempre.

A Faby, Juan, Karla, Eli, Mavis, Mariana, Mire, Marianis, Pollis, Lau gracias por el tiempo compartido, las pláticas, las risas y los consejos, esta etapa ha sido mucho más divertida y enriquecedora con su compañía ¡sólo faltó que se desvelaran conmigo investigando!

Mi agradecimiento para Jess y Romy, las mejores colegas y amigas que pude encontrar en este posgrado, desde el primer momento se convirtieron en mis confidentes, aprender junto con ustedes ha sido grandioso y mejor aún forjar esta linda amistad.

A mi asesor el Doctor Alejandro Espinosa, gracias por ser mi guía en este camino, por dar luz a mis dudas y confusiones, me llevo grandes lecciones.

Finalmente, al Posgrado y a la UAM por la oportunidad brindada para seguir aprendiendo, cuestionando y aportando al entendimiento de las organizaciones.

# Introducción

En la sociedad existen diferentes empresas, organizaciones no gubernamentales, grupos sociales, con los cuales el ser humano mantiene una relación ya sea como miembro o usuario externo. En esta lógica, resulta acertada la afirmación hecha por Etzioni (1986, p.1): “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización”.

Dichas organizaciones aunque compartan algunos rasgos generales con otras, adquieren ciertas especificidades que la hacen singular. No obstante, son entendidas en términos generales como un conjunto de personas con un objetivo en común; esta concepción es muy general y simplifica el fenómeno de una organización.

No es posible hablar de un sólo tipo de organización sino de una multiplicidad organizacional. En términos de Perrow, existe un zoo organizacional con una diversidad de bestias o fenómenos que pueden ser estudiados bajo diferentes lentes y niveles de análisis.

El reconocimiento de la organización como un ente complejo ha sido un proceso largo que ha conllevado un rompimiento paradigmático en la manera de

comprender al ser humano, la sociedad y las organizaciones que forman parte de ella. Se ha pasado de los conceptos de universalidad y racionalidad predominantes en la escuela clásica de la teoría de la organización basada en un enfoque meramente económico y funcionalista, en el cual el ser humano y sus constructos sociales como las organizaciones son vistos como racionales, con objetivos claros y bien definidos a favor de la eficiencia y la productividad, a observar la diversidad organizacional y su complejidad.

Esta ruptura ha dejado atrás la idea de un sólo tipo de organización y considera la multiplicidad como parte de la naturaleza del campo organizacional donde nada es estático, por el contrario presenta ambigüedad, incertidumbre, así como subjetividades inherentes a la esencia humana.

El avance hacia los Estudios Organizacionales ha implicado considerar una variedad de elementos o características generales que componen a las organizaciones pero que para cada una adquieren un sentido distinto y se interrelacionan de diferente manera tales como: la estructura, su cultura, el contexto, tamaño entre otras dimensiones que pueden ser objeto de análisis.

En esa diversidad organizacional se encuentran organizaciones como los salones de baile, con su complejidad, su dinámica entre lo formal, lo informal y lo lúdico; son un tiempo-espacio donde se reconoce al ser de deseos, pulsiones, dejando ver que en el sistema racional dominante en que el mismo ser humano se ha inscrito también existe la necesidad de recreación y del placer.

En ese sentido, un salón de baile puede ser entendido como una de las formas de organización dentro del campo organizacional. Esta organización cuenta con una gran tradición, se ha hecho presente en diferentes países y culturas desde hace siglos. Alrededor de ésta se conforma un grupo social. Una organización dinámica con normas de conducta que permite la interacción y donde sus miembros tienen un sentido de pertenencia al grupo.

Disciplinas como la antropología, la sociología, y aquellas vinculadas con el arte han realizado algunos acercamientos a los salones de baile; sin embargo, su estudio desde una perspectiva organizacional ha sido desatendido hasta el momento. Incluir a los salones de baile como una unidad de análisis para los Estudios Organizacionales permite ampliar el campo de reflexión y análisis en torno a organizaciones “no formales”, las cuales en ocasiones por ser espacios de entretenimiento se observan como realidades no estructuradas.

A través de esta investigación se busca reconocer la diversidad organizacional en la cual interactúa y se desenvuelve el ser humano, de tal manera entender la complejidad a la que se enfrentan los Estudios Organizacionales y seguir avanzando en el reconocimiento de una realidad social y humana altamente compleja.

El pensamiento dominante del *Management* ha desarrollado determinadas investigaciones sobre ciertas organizaciones enfatizando aspectos como la eficacia y la productividad, por lo cual, surge la necesidad de abordar desde una

perspectiva distinta otro tipo de organizaciones como los salones de baile, debido a que en el marco de su estructura formal gozan de un carácter lúdico y de transgresión de la rutina generando discontinuidades, es decir, el individuo construye su tiempo-espacio para la liberación y la recreación, logrando con ello hacer más soportable el tiempo y su dinámica cotidiana.

Por medio de investigaciones como ésta, se recuperan algunas dimensiones olvidadas<sup>1</sup> del ser humano y se contribuye a fomentar el pensamiento flexible al reconocer que estas estructuras organizacionales existen y son parte del sistema dominante pero que a la vez sirven de desahogo.

El objeto de análisis por sí solo, tiene una relevancia social, su permanencia en el ámbito de los usos y costumbres de la población y su renovación a fin de adaptarse a los procesos de modernización y globalización lo convierten en una entidad con una gran riqueza en términos de sus significados, historia y tradición.

Bajo esta perspectiva organizacional, la intención del presente trabajo ha sido mostrar las potencialidades para los Estudios Organizacionales de hacer un acercamiento desde la perspectiva simbólica al salón de baile. Dicho estudio puede servir para comprender su naturaleza y permanencia a través del tiempo y de los cambios sociales, así como las constantes demandas del mundo globalizado.

---

<sup>1</sup> Haciendo referencia al título del libro *El individuo y la organización. Dimensiones olvidadas* de Jean François Chanlat.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Luego de esta introducción se encuentra el primer capítulo denominado marco teórico, en el cual se abordará el enfoque desde el cual habrá de estudiarse el fenómeno, es decir, los lentes que se han utilizado para comprender al salón de baile y sus dinámicas.

Primero, se ha hecho un recorrido por la esencia del ser humano, con la intención de reconocer las diferentes dimensiones y su interrelación, lo cual ha definido la forma cómo se ha conformado la sociedad y sus organizaciones; posteriormente, se hace un énfasis en las necesidades de liberación y juego y cómo el ser humano, mediante las construcciones sociales, ha coartado dichas necesidades que forman parte de su esencia. Por último, se plantea que una de las vías para satisfacer la necesidad de recreación y liberación de las pasiones es el baile y los espacios destinados para la práctica dancística.

Rescatar el hecho de que la esencia del ser humano como humano es inherente a la vida de las organizaciones, con lo cual se hace un acercamiento a la identidad grupal u organizacional.

Una vez establecido este contexto, se ha hecho foco en el estudio de la dimensión cultural de las organizaciones con lo cual se sientan las bases del tipo de análisis realizado sobre el salón de baile La Maraka. Dicha perspectiva parte de la premisa de que las organizaciones son entendidas como una cultura y que las prácticas simbólicas que en ella se gestan dan vida a una determinada forma organizacional.

El análisis cultura hecho muestra diferentes aristas y deja ver la amplitud de opciones desde las que se puede analizar una organización, con lo cual se contribuye a la consideración de la multiplicidad de organizaciones, a la complejidad misma en cada organización, y la importancia de reconocer esta diversidad con el fin de contribuir al pensamiento divergente, dejando de lado los conceptos universales.

El último punto abordado dentro del marco teórico está dedicado a fortalecer la argumentación de esta investigación, pues si bien se considera la perspectiva simbólica para el estudio de los elementos culturales del salón de baile, también se reconoce que los trabajos hasta ahora realizados quedan cortos para una forma de organización que no ha sido abordada y reconocida desde los Estudios Organizacionales. Para cumplir con este objetivo se ha recurrido a la teoría fundamentada la cual permite establecer conceptos teóricos básicos a partir de un proceso inductivo.

El segundo capítulo está destinado al Contexto, donde se habla sobre la historia y tradición de los salones de baile en México, así como del salón La Maraka. El contexto brinda un panorama más amplio sobre la evolución de estos espacios a través del tiempo y su importancia.

El tercer capítulo muestra la metodología utilizada durante la investigación, basada en el enfoque cualitativo aportado por la etnografía, la cual se corresponde con la perspectiva teórica planteada, haciendo de ésta una investigación cualitativa que

busca establecer una serie de elementos base para la inclusión del salón de baile en el campo organizacional.

Finalmente, el último capítulo es el caso de estudio sobre La Maraka. El análisis se ha hecho a partir de los datos obtenidos mediante la observación participante y las entrevistas, de tal manera se han establecido una serie de categorías y elementos culturales relevantes para la dinámica organizacional, con ello se ha hecho la caracterización de esta forma de organización.

# Marco teórico

## 1. La esencia del ser humano: dimensiones básicas

En la búsqueda por comprender la esencia del ser humano, éste ha recurrido a distintas concepciones basadas en diferentes perspectivas; así se han desarrollado disciplinas que pretenden explicar, al menos de manera parcial, la humanidad. La filosofía, la biología, la medicina, la política, la sociología o la antropología han dado cuenta de alguna de las dimensiones que conforman al ser humano, haciéndolo único y muy diferente a otras especies animales.

Complejo por naturaleza, el ser humano ha llegado a este punto tras millones de años de evolución. Engels (1980) explica en *La transformación del mono en hombre* que como resultado de un largo proceso histórico, se desarrolló un ser cualitativamente distinto. En ese sentido Leonardo Polo Barrena<sup>2</sup> (1993) hace una reflexión: “La mano tiene respecto de la conducta tanto valor simbólico como el rostro. Porque el hombre es un animal con rostro, no un animal con hocico (la diferencia es enorme). Pero las manos y la cara son correlativos. El bipedismo es la diferencia funcional de un par de extremidades, que quedan libres de la tarea de andar. El bipedismo es la liberación de la mano; la liberación de la mano es la mano misma. Si hay hocico, no hay mano (con hocico, el animal se inclina, es cuadrúpedo). Sin cara no hay mano, y sin mano no hay cara. El rostro y la mano constituyen un sistema; el rostro es imposible sin las manos y las manos sin el rostro. Si las manos son simbólicas, el rostro es expresivo. La expresividad y lo

---

<sup>2</sup> Numerario del Opus Dei, político, filósofo, profesor, escritor, abogado español.

simbólico son dos elementos sistémicos en estrecha relación. Sin símbolo, el gesto se inmovilizaría en rictus inexpresivo, cercano a la jeta del animal. De ahí la caricatura” (Polo, 1993: 67-68).

El ser humano tiene entonces un carácter sistémico con capacidad de razonamiento, abstracción, del habla y de la técnica. San Agustín y Blaise Pascal plantean que el hombre no se diferencia del animal más que por su capacidad de entendimiento, éste último habla del pensamiento, abarcando además de la razón, el sentimiento y la fe, de ahí la frase “el corazón tiene razones que la razón no comprende”.

Ricardo Maliandi<sup>3</sup> añade que el hombre se define fundamentalmente por su capacidad técnica la cual ha servido a la especie humana para compensar sus debilidades biológicas, ya que no posee medios defensivos ni ofensivos naturales comparado con otros animales y su fuerza es inferior:

“La construcción del hombre actual, entonces, es a la vez la constitución y construcción de una segunda naturaleza, ésta de carácter técnico, que le permite ser al hombre propiamente lo que es. Y por la contraria, estas modificaciones en el hombre, repercuten directamente sobre el mundo técnico, azuzando nuevos desarrollos... este plus compensatorio de las carencias hominizantes sienta las bases de la humanización” (Cecchetto, 2007:132).

---

<sup>3</sup> Escritor y filósofo argentino, especialista en ética

La técnica posee “un doble carácter, a la vez natural y artificial: *natural* en cuanto surge para paliar un defecto naturalmente creado, y *artificial* en tanto da respuesta compensatoria por medio de un artefacto cultural al defecto de base” (Cecchetto, 2007: 133). De este modo, el ser humano produce algo más que naturaleza: produce la cultura. Las debilidades humanas son naturales pero la compensación es artificial, creando productos culturales.

“Lo natural es lo innato, lo biológicamente determinado, lo que no se elige ni se aprende sino que se padece; en cambio es cultural lo aprendido, lo que recibimos por las buenas o por las malas de nuestros semejantes, lo que elegimos o imitamos, cuanto deliberadamente hacemos” (Savater, 1999: 169).

Otros aspectos destacables son el espíritu, el alma o la mortalidad; en ese sentido, se ha planteado que al morir lo que muere es el cuerpo más no el alma. Savater (1999) y Ernst Cassirer (1992) indican que la conciencia de la muerte es exclusiva del hombre, conlleva el conocimiento de estar vivo y vivir pensando en la incertidumbre del futuro.

De tal manera, el ser humano es un ente bio-psico-social complejo. Jean François Chanlat en “Hacia una antropología de la organización” (1994) busca reconocer esta complejidad y resaltar, no sólo desde un enfoque naturalista o social sino como un todo altamente complejo, que el hombre es un ser reflexivo, es un ser de palabra, un ser social y simbólico y además es un ser de deseos y pulsiones, al ser humano.

El ser humano es *racional*, lo cual le permite comprender su entorno, asimilarlo y hacerle frente, aún ante situaciones desconocidas y de conflicto, además de cuestionarse, tomar decisiones y dominar sus instintos, ello le permite crecer constantemente y desarrollarse. La razón es universal ya que todo ser humano la posee y utiliza para llegar a acuerdos y mantener una sana convivencia, –no siempre, como se puede confirmar en la historia larga- creando familias, sociedades y ciertas formas culturales.

El hombre, por tanto, es un *ser social*, hecho considerado por los filósofos como Aristóteles (1932). Este último fue el primero en hablar del hombre como un *zoón politikón*, es decir, como un "animal político". Para él la sociedad es una exigencia y privilegio exclusivo de la naturaleza humana, sólo dentro de ésta el hombre puede alcanzar su finalidad y perfección, es decir, conseguir la felicidad.

Las normas o reglas sociales permiten la convivencia ya que regulan la conducta y relaciones con los demás, su inicio es la familia- no sólo la estructura tradicional sino también las nuevas formas que van surgiendo a partir de la dinámica socioeconómica y cultural- sin la familia no es posible la hominización. Estos vínculos sólo son posible a través del lenguaje, es decir de ciertos códigos compartidos, de tal manera el ser humano es un *ser de palabra*.

La comunicación es fundamental para la vida del ser humano. Ya sea que el lenguaje exprese emociones, sentimientos o busque dar sentido objetivamente a las cosas que ocurren en el mundo, se trata de un convencionalismo enseñado e

inculcado en el hombre desde su nacimiento.

En ese sentido, “Si el lenguaje no fuera convencional, no cabría continuar la naturaleza humana, o el hombre sería un ser natural sin cultura. La convencionalidad del lenguaje permite que con el lenguaje construyamos un mundo, el mundo de los símbolos. El hombre es un animal simbólico y, esto radica en el lenguaje como *continuatio naturae*. Esta es la índole de la cultura” (Polo, 1993:167).

Con lo anterior y siguiendo la propuesta de Cassirer, el ser humano es un *animal simbólico*. Norbert Elias (1994) habla de una emancipación simbólica de la humanidad, y de una necesidad de símbolos. El hombre da sentido a las cosas a través de las representaciones simbólicas que produce y reproduce mediante el aprendizaje. “Esas representaciones simbólicas, más o menos arbitrarias y que extraen su existencia de la relación con el mundo, van a participar en la construcción de ese universo de significaciones constitutivo del medio humano” (Chanlat, 1994: 331).

Según Saussure (1998) la palabra símbolo se ha empleado para designar el signo lingüístico, el cual implica un proceso de asociación, la unión de un concepto y una imagen acústica, es decir, tiene dos caras. El signo o símbolo es una representación social de una idea, una emoción, un deseo, una forma social. Estas representaciones acordadas por miembros de la sociedad para referirse o comunicar algo, son aprendidas y cambian de un lugar a otro. Incluso necesidades

fisiológicas como comer o dormir tienen para el hombre un significado y un lugar en su escala de valores.

Otros simbolismos son el tiempo y espacio creados por el ser humano, por ello también es un *ente espacio-temporal*. Norbert Elias (1989) señala que el tiempo es una invención humana, en esa lógica, su existencia está determinada por estos dos elementos; la humanidad misma los ha creado como aspectos medibles para dar sentido a sus acciones, para contextualizarlas, marcar su duración y dar coherencia a los sucesos.

Por otro lado, el hombre también es un *ser de pasiones* que lo componen y que muchas veces gobiernan sus acciones dejando a un lado su racionalidad, satisfaciendo sus necesidades más básicas como el comer, dormir o su actividad sexual, y en las que encuentra placer o dolor. Esta dimensión se ve impactada por la parte social y simbólica o la racional, pues mantienen al ser de pasiones bajo ciertos límites y lo restringen; no obstante, los deseos y el placer se mantienen vivos en el ser humano.

David Hume indica que “en lo que respecta a todas estas pasiones, las causas son aquello que excita la emoción, el objeto aquello a que la mente dirige su mirada cuando la emoción es excitada. Por ejemplo, nuestro mérito despierta orgullo, y, es esencial para el orgullo volver nuestra vista sobre nosotros mismos con complacencia y satisfacción” (Hume, 1990: 145).

De igual manera, Descartes en *El tratado de las pasiones del alma* comprende a las pasiones como percepciones, sensaciones o emociones del alma que se refieren particularmente a ella y que son causadas, mantenidas y fortificadas por un movimiento de los espíritus.

En la dimensión pasional tiene cabida el deseo de liberación, goce y entretenimiento, mostrando al ser humano además como un *ser lúdico*. El juego ha sido definido como la actividad del niño, joven, adulto o animal desarrollada libremente, dando lugar al azar, la improvisación, el placer y el divertimento. Como parte de la esencia humana, el sentido lúdico corresponde a una necesidad psicológica de carácter hedónico.

“El hombre juega mucho más que el animal. El hombre juega durante toda su vida y, si es ético, juega más cuanto más viejo, porque entonces ha de ensayar con menos tiempo por delante nuevas formas de empleo de energía. El juego lleva consigo un sobrante que se entrena para ser empleado en una línea irrestricta de crecimiento” (Polo, 1993:121).

En los animales el juego reproduce comportamiento instintivo, mientras que para el ser humano además de la carga instintiva, involucra la vida emotiva, la intelectual, los procesos de socialización y de educación, que precisamente encuentran sus primeras manifestaciones en la actividad lúdica.

Nietzsche sostiene que la forma elevada de la vida es el juego, es decir, la

actividad que permite al ser humano desprenderse de las obligaciones de la vida cotidiana y dar cauce a las pasiones (Galimberti, 2006).

Lo hasta ahora expuesto muestra que muy lejos está el ser humano de ser un sujeto meramente racional como se le ha pretendido tratar desde el paradigma funcional-positivista. Son sus diferentes dimensiones lo que le dan vida, lo que marcan la diferencia y lo condicionan, por ello, la adopción del paradigma humanista, como lo menciona Burrell y Morgan (1979), resulta imprescindible para su comprensión.

La consideración de la naturaleza pluridimensional del hombre brinda al estudio de la sociedad y sus organizaciones un panorama más amplio para la comprensión de los fenómenos sociales: “Todo ejercicio intelectual debe iniciar con la conciencia de que el humano es por naturaleza pluridimensional, por lo cual no es deseable emprender acciones que lo fracturen” (Lastra y de la Rosa, 2006: 30).

El enfoque antropológico planteado implica reconocer la esencia del ser humano, primeramente en su dimensión genérica como especie y singular como ser concreto y específico, por otro lado, considera su capacidad reflexiva con la facultad de expresión a través de la palabra, con deseos y pulsiones que surgen de su relación con el otro, relaciones que dan origen a procesos simbólicos en un tiempo y espacio determinado.

En ese sentido, los planteamientos hechos por Chanlat rechazan el determinismo que ha imperado en el campo de la administración, lo cual queda de manifiesto en el texto *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*, donde se propone una antropología extendida; que a diferencia de la limitada donde el ser humano aparece como un ser abstracto, un objeto económico, un individuo sin afectos, sin historia y sin cultura, contemple los aspectos antes mencionados de la esencia humana los cuales distan por completo del enfoque del ser humano como “recurso u objeto”.

Con ello se observa desde un ángulo completamente distinto la esencia del ser humano, de sus interacciones, de la dinámica de las organizaciones y la sociedad en su conjunto. Se evita encuadrar al ser humano en un solo enfoque y se reconoce la existencia de sus pulsiones y deseos los cuales están condicionados y limitados por una serie de afectos, simbolismos, códigos; en ese sentido, el fenómeno de la cultura es algo inherente a la humanidad su vida en sociedad y en las organizaciones.

En ese sentido, este trabajo pretende, a partir de la consideración y reconocimiento de todas las dimensiones antes mencionadas, hacer foco en el ser humano de pulsiones y la lucha constante que vive a causa de las restricciones socio-culturales, así como las vías por las cuales satisface sus necesidades de juego recreación y goce. Lo anterior, bajo el argumento de que “no existen cosas tales como problemas físicos, problemas biológicos, problemas psicológicos, problemas económicos, etc. Solamente hay problemas y las disciplinas científicas

representan diferentes maneras de observarlos. Cualquier problema puede verse desde el punto de vista de cualquier disciplina. Pero, por supuesto, no siempre resulta fructífero hacerlo así” (Ackoff y Sasieni, 1997: 18).

## **2. La sociedad y su cultura: represión del ser humano lúdico, de deseo y pasiones**

El individuo pluridimensional ha creado un mundo que le impone códigos, símbolos, determinadas reglas de convivencia, roles, funciones, patrones. Estos elementos se ejecutan de manera constante, repetitiva y se observan como algo “natural”, con lo cual se establece una determinada cultura que permite la integración de todos los miembros y su supervivencia.

Clifford Geertz (2001: 20) indica que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”, y define la cultura como "ideas basadas en el aprendizaje cultural de símbolos y concibe las culturas como mecanismos de control -planos, recetas, reglas, construcciones-, lo que los técnicos en ordenador llaman programas para regir el comportamiento".

Todo lo que el hombre percibe es interpretado a través de los símbolos propios de su cultura, necesita de ese medio artificial para conocer la realidad que lo rodea. Así es que la relación del hombre con la realidad nunca es directa, siempre está mediatizada por el sistema simbólico.

Dicho sistema cultural ha sido definido y utilizado para enmarcar una diversidad de realidades y condiciones sociales: "Se ha dicho que incluye el conjunto de lo creado por los hombres: la totalidad de capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Tylor); la organización de la experiencia compartida por una comunidad (Goodenough); Las formas estandarizadas de observar el mundo y de reflexionar sobre él, de comprender las relaciones existentes entre las personas, los objetos y los sucesos, de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetivos (Valentine)" (Canclini, 1981:1).

Franz Boas, fundador de la antropología en Estados Unidos, habla igualmente de que "Puede definirse la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo" (Boas, 1964:166).

Alfred Kroeber, siguiendo la línea de Boas, considera la cultura como las reacciones motoras, los hábitos, las técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos y la conducta que provoca, es un producto especial y exclusivo del hombre. Sin embargo, para este autor también implica la civilización. "El presupuesto indispensable de la civilización y la cultura, que es el conjunto de los modos de solución de los problemas de la existencia de la sociedad humana. La

civilización es un quid específica y exclusivamente humano, y en ella reside la distinción entre hombre y animal” (Tullio, 1981: 23).

En este orden de ideas Malinowsky (1931) también hace una distinción entre la cultura y la civilización, indicando que esta última se refiere a las culturas más avanzadas. Es así que la cultura, producto exclusivo del hombre al igual que la civilización, genera determinados productos culturales socialmente compartidos, por tanto que cuentan con una carga simbólica y son transmitidos a través del lenguaje.

Con los elementos mencionados sobre la cultura, ésta “puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situados en primer término el lenguaje, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión. Estos sistemas tienen como finalidad expresar determinados aspectos de la realidad física y de la realidad social, e incluso las relaciones de estos dos tipos de realidades entre sí y las que estos sistemas simbólicos guardan los unos frente a los otros” (Mauss, 1973: 20).

El ser humano inserto en un ámbito cultural, con diferentes aspectos profundamente arraigados, aprendidos, producidos y reproducidos, no concibe su existencia si no es a través de esta dimensión simbólica que lo guía, da rumbo y sentido, perpetuando las formas de convivencia y de concepción del mundo, así como la subsistencia del sistema, al tiempo que va generando modificaciones en éste, a través de las prácticas simbólicas.

El sistema cultural, entonces, es una especie de modo regulatorio de la conducta de los individuos, que permite la adaptación a cierto grupo adquiriendo los elementos culturales, de los cuales no se es consciente cuando se encuentran profundamente enraizados. “Los sistemas sociales no se mantienen sólo produciendo; deben también reproducir y reformular las condiciones de producción. Para continuar existiendo toda formación social debe reproducir: las fuerzas productivas, las relaciones materiales de producción y las relaciones culturales” (Canclini, 1981: 22).

En términos de Freud, la cultura es una historia de represión de la esencia humana, de sus instintos, ignorando la dimensión de placer y deseos del ser humano. “La cultura restringe no sólo su existencia social, sino también la biológica, no sólo partes del ser humano sino su estructura instintiva en sí misma” (Marcuse, 1983: 27). Herbert Marcuse en *Eros y civilización* (1983) plantea que los hombres realizan funciones predeterminadas y el trabajo enajenado impide la satisfacción de sus necesidades y deseos.

En un tiempo y espacio construido socialmente bajo ciertas normas, roles y significaciones expresadas en las actividades rutinarias de la vida cotidiana como el lenguaje, las costumbres, tradiciones, las ceremonias, fiestas, bailes que se han interiorizado y forman parte del imaginario colectivo, se origina una cultura. Las prácticas simbólicas crean en el hombre ciertas concepciones y representaciones del mundo, limitando su pensamiento y sus acciones; le dan sentido a su vida, pero también son un medio de represión a través de los valores, la moral.

## **2.1. La necesidad de lo lúdico**

La represión de la dimensión lúdica y pasional que delinea el comportamiento y pensamiento de las personas se ejecuta través de construcciones sociales como la escuela, la familia o el trabajo, en estos espacios se ha ejercido el control y las relaciones de poder a fin de mantener el orden social y reproducir el sistema cultural imperante.

Las formas de organización social promueven una serie de acciones o supuestos que forman parte de la vida cotidiana insertas en las dinámicas sociales sin ser cuestionadas; en ese sentido, se piensa en las escuelas como entes necesarios para la transmisión de conocimiento o el matrimonio como parte inherente de la vida de cualquier ser humano.

Dichas cuestiones se han naturalizado en el imaginario colectivo y forman parte de las reglas autoritarias establecidas en las sociedades, desde el enfoque del institucionalismo, se trata de una "institución como un procedimiento organizado y establecido, estos procedimientos especiales a menudo se presentan como reglas componentes de la sociedad (las "reglas del juego"). Se pueden experimentar y analizar en forma externa a la conciencia de los individuos" (Jepperson p. 193: Berger y Kellner 1973).

El concepto implica un patrón social que se ve claramente reproducido cotidianamente, si no es reproducible no se puede definir como institución, por lo

tanto puede ser un sistema, un programa, una estructura e incluso un documento que implique la ejecución de una acción, o cualquier otro objeto que cumpla con la característica misma de la definición de institución: ser un “patrón social reproducible”.

En ese sentido, la reproducción tiene un papel fundamental en el proceso de socialización, de arraigo de los patrones sociales, las reglas y las conductas aceptables para la sociedad, así como las prácticas culturales. Sólo a partir de la reproducción, es decir la repetición sistemática de manera incuestionable es que adquieren la fuerza necesaria para convertirse en lineamientos de la forma de vida, que permitan controlar las actitudes y comportamientos del ser humano.

Pierre Bourdieu y Passeron plantean la reproducción de los sistemas culturales de la clase dominante en el campo de la enseñanza: “Todo sistema de enseñanza institucionalizado (SE) debe las características específicas de su estructura y de su funcionamiento al hecho de que le es necesario producir y reproducir, por los medios propios de la institución, las condiciones institucionales cuya existencia y persistencia (autorreproducción de la institución) son necesarias tanto para el ejercicio de su función propia de inculcación como para la realización de su función de reproducción de una arbitrariedad cultural de la que no es el productor (reproducción cultural) y cuya reproducción contribuye a la reproducción de las relaciones entre los grupos o las clases (reproducción social)” (1996:95).

La reproducción cultural y social mantiene el orden de las sociedades y perpetúa el sistema, de tal manera se convierte en medio de control y restricción del ser humano, lo reprime y moldea a partir de la reproducción. La repetición sistemática condiciona el actuar, es una especie de jaula que el mismo hombre ha creado y en la que se ha encerrado con la finalidad de mantener la convivencia y supervivencia de la especie.

Sin embargo, antes de continuar con esta discusión resulta relevante hacer notar que una crítica hecha a la teoría de la reproducción versa en torno a que minimiza la capacidad del ser humano para desafiar y oponerse al sistema imperante. “Al combinar los estudios etnográficos con estudios culturales europeos más recientes, los teóricos de la resistencia han intentado demostrar que los mecanismos de la reproducción social y cultural nunca son completos y siempre encuentran elementos de oposición parcialmente manifiestos” (Giroux, 1985).

Esa capacidad de resistencia, como se verá más adelante, se encuentra presente en cada uno de los individuos, quienes se debaten entre las estructuras de control establecidas y su capacidad creadora y de oposición, de ahí la importancia de considerar ambos enfoques, el de la reproducción y el de la resistencia. “Mientras que los teóricos de la reproducción centran su atención casi exclusivamente en el poder y en cómo la cultura dominante asegura el consentimiento y la derrota de las clases y grupos subordinados, las teorías de la resistencia reivindican un grado de creatividad e inventiva en las culturas de estos grupos. La cultura, en este caso, se constituye tanto por obra del grupo mismo como de la sociedad

dominante. Las culturas subordinadas-la clase trabajadora u otras- participan de momentos de autoproducción así como de reproducción; son contradictorias por naturaleza y llevan la marca tanto de la resistencia como de la reproducción” (Giroux, 1985).

Este panorama muestra que el control está presente en muchas de las actividades de la vida cotidiana, tanto en el plano familiar, escolar, religioso o laboral, y aunque la vigilancia ejercida históricamente sobre el ser humano se ha modificado a lo largo del tiempo y ha cambiado en su forma, el objetivo sigue siendo el mismo: controlar el comportamiento, el cuerpo y la mente de las personas.

En ese sentido, Michael Foucault en *Vigilar y castigar* (2002), planteó cómo los medios de control se modificaron, dejando de recurrir a la violencia física, la tortura y el suplicio del cuerpo para dar paso a una sociedad disciplinaria. “La relación castigo-cuerpo no es en ellas idéntica a lo que era en los suplicios. El cuerpo se encuentra aquí en situación de instrumento o de intermediario; si se interviene sobre él encerrándolo o haciéndolo trabajar, es para privar al individuo de una libertad considerada a la vez como un derecho y un bien. El cuerpo, según esta penalidad, queda prendido en un sistema de coacción y de privación, de obligaciones y de prohibiciones. El sufrimiento físico, el dolor del cuerpo mismo, no son ya los elementos constitutivos de la pena” (Foucault, 2002: 18).

A este modelo disciplinario que vio una de sus mayores expresiones en la Administración Científica planteada por Taylor con la enajenación del trabajo por

medio del control extremo de las actividades gracias a la división profunda del trabajo, la imposición de tiempos y movimientos y el trabajo a destajo, ha seguido un paradigma de vigilancia y control completamente distinto, haciendo uso de medios más sutiles, pero no por ello menos efectivos, por el contrario parecen ser más profundos, se trata del modelo managerial:

“En Vigilar y castigar, Michael Foucault relata la manera en que, a finales del siglo XVIII y a principios del siglo XIX, se establecen sistemas de organización cuyo objetivo principal es “volver los cuerpos útiles y dóciles por medio de un conjunto de tecnologías de poder basado en la disciplina. Esta figura del poder disciplinario se volverá a encontrar en organizaciones tan distintas como las prisiones, las escuelas, los asilos, los hospitales, los cuarteles, los conventos o los talleres de las fábricas. En la era de la modernización y de la mundialización, asistimos a un fenómeno similar: el cuestionamiento a la disciplina como modo de gestión de las colectividades humanas en beneficio de un nuevo modelo, aparentemente menos represivo, el *modelo managerial*” (De Gaulejac, 2006: 406).

De tal manera, en el campo organizacional, el cual es un medio condicionante del ser humano, los modelos tanto disciplinarios como manageriales han generado determinadas formas de relación y de concepción del individuo como instrumento útil para la organización.

Como lo menciona Ibarra existen tres grandes paradigmas “que han orientado a lo largo del último siglo la acción gerencial frente al trabajo fabril. Tales paradigmas

son acompañados por tres grandes modelos de dirección estratégica que se derivan de los planteamientos formulados por la Administración Científica, las Relaciones Humanas y las Nuevas Relaciones Humanas recientemente reforzadas por la denominada literatura de la excelencia, los cuales al generalizarse, se han constituido en paradigmas gerenciales” (1994:19).

Ahora bien, Eugéné Enriquez (1997) indica que a pesar de las restricciones impuestas por las organizaciones las personas parecen encontrar sentido a su vida a través de su actividad laboral y su inclusión en una organización, la cual busca reprimir todo lo relacionado con la espontaneidad, lo imprevisto, la diferencia, así como controlar las pasiones; es decir, canalizarlas hacia el trabajo productivo y la identificación con la empresa.

Como es posible ver, las organizaciones hoy día siguen controlando el actuar de sus miembros, quienes están dispuestos a alienarse con dichas estructuras, bajo premisas como la excelencia basada en la exigencia de ser cada día mejores, promoviendo en las personas la búsqueda de la autorrealización, es una exigencia moral, una forma de comportarse. Noam Chomsky ha dicho “El lavado de cerebros en libertad es más eficaz que en las dictaduras”<sup>4</sup>.

En ese sentido, las organizaciones recurren a los conceptos de creatividad, innovación, imaginación, flexibilidad o juego con la finalidad de mantener el control

---

<sup>4</sup> Retomado de entrevista hecha a Noam Chomsky por el periódico *Le Monde Diplomatique*, y reproducida en diversos medios

y la productividad. Como lo indica Enriquez (1997), se juega con el deseo de reconocimiento, de ser el único como un señuelo.

Se apela a las pasiones del ser humano en lo referente a la búsqueda de auto-realización, de un ideal de transformación y logros que en esencia se alinea con el ideal de la organización creando así otra forma de explotación. De tal manera, la organización produce un orden, controla y regula a través de un sistema, por un lado de prohibiciones y, por el otro, de la motivación o exaltaciones de los deseos de las personas, todo ello en su beneficio.

Con ello se genera un modelo altamente demandante que empuja al individuo hacia el autocontrol y la autoexigencia para dar lo máximo de sí mismos, además del énfasis en la competitividad y en ser altamente adaptables y flexibles, buscando la excelencia en lo que se hace con el fin de cumplir los objetivos organizacionales. “La organización aparece también con frecuencia como un medio que engendra sufrimiento, violencia física y psicológica, tedio y aún desesperanza...Así, asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas en las organizaciones se convierten poco a poco en objetos” (Chanlat, 1994: 322-323).

En el pasado se sabía que había un sistema de vigilancia, castigo y represión de la cual el hombre difícilmente podía librarse, hoy se fomenta la idea de que el control ha quedado en el pasado, aunque en realidad persiste disfrazado de independencia, flexibilidad, proactividad y autonomía, con lo cual el mecanismo

controlador abarca no sólo el campo de trabajo sino la dinámica completa de las personas. En ese contexto, “Los salaridos que ya no tienen tiempo de reflexionar acerca de lo que están haciendo ni tampoco de comunicarse, en un mundo marcado por la urgencia no hay tiempo para escuchar. Cuando uno vive acuciado por el tiempo, desestabilizado y maltratado, olvida al otro en calidad de persona y ya no hay tiempo para dejar que te emocione, ya no hay tiempo para encontrarse con él en el sentido propio del término” (Hirigoyen, 2001: 166).

Ya sea en el paradigma disciplinario o el modelo de la excelencia “los hombres no viven sus propias vidas, sino que realizan funciones preestablecidas. Mientras trabajan no satisfacen sus propias necesidades y facultades, sino que trabajan enajenados...el tiempo de trabajo, que ocupa la mayor parte del tiempo de vida individual, es un tiempo doloroso, porque el trabajo enajenado es la ausencia de gratificación, la negación del principio del placer. La libido es desviada para que actúe de una manera, socialmente útil, dentro de la cual el individuo trabaja para sí mismo sólo en tanto que trabaja para el aparato, y está comprometido en actividades que por lo general no coinciden con sus propias facultades y deseos” (Marcuse, 1983: 56).

Una vez que se ha hablado del tiempo resulta sustancial resaltar que la temporalidad como constructo social también es una vía de control. Las actividades de las personas están organizadas en torno al tiempo, el cual, de acuerdo con Norbert Elias (1989), se trata de un medio usado para orientarse en el mundo social y para regular la convivencia humana.

El tiempo, incuestionable, se ha convertido en una institución a través de la cual se fiscaliza el actuar de las personas. “La coacción social del tiempo, convertida en alto grado en autocoacción, se manifiesta aquí como un tipo paradigmático de coacciones civilizadoras que se encuentra a menudo en las sociedades más desarrolladas, cuyos miembros captan en sí mismos la autocoacción que los hace orientarse según el tiempo, mientras que perciben con mayor dificultad otras formas de autocoacción civilizadora que se impone la propia persona” (Elias,1989: 44-45).

En esta lógica, la construcción social del tiempo como medio regulatorio ha llevado a distinguir básicamente entre dos momentos en la vida del hombre, el destinado al trabajo, las obligaciones, las tareas y todo lo que implique la “funcionalidad” del ser humano para la permanencia del sistema, y el denominado “tiempo libre o de ocio” que se consigna al descanso y la liberación; ambos se complementan, y en la actualidad, parecen difuminarse los límites entre uno y otro debido a este nuevo medio de control que recurre a las pasiones humanas para el logro de los objetivos sociales y organizacionales.

En esa dinámica la persona se pierde, es decir, se olvida de su esencia. Como lo mencionan Aubert y de Gaulejac (1993), el individuo inserto en organizaciones altamente demandantes y con grandes exigencias corre el riesgo de convertirse en *muertos vivientes* quienes poco a poco son devorados por el sistema, el cual ha sacado el máximo provecho de ellos, su máxima eficiencia y productividad.

Aubert y de Gaulejac, retomando las aportaciones hechas por Erich Fromm, ponen en la mesa el tema del *tener* y el *ser*. El tener como esa forma de vida en la que el individuo es lo que tiene, es decir basa su vida y acciones en la posesión, en el prestigio, la imagen, el poder sobre otros; por otro lado, el ser como “soy lo que soy”, es decir, la esencia, recuperando así al ser humano multidimensional.

Aun cuando se ha vivido una evolución en la manera de concebir a la persona, la sociedad y el trabajo, el tener parece imponerse sobre el ser. Pasando del control, la vigilancia extrema, el castigo y la alienación del trabajo repetitivo y reproductivo hacia la búsqueda de la iniciativa, la flexibilidad, la creatividad y el autocontrol alimentando las pasiones, la imaginación o el deseo de las personas, se sigue subordinado al control, la consecución de eficiencia y productividad.

Hasta aquí, analizar o encuadrar al ser humano desde estas perspectivas resulta insuficiente para comprender su esencia como ser creador, su necesidad de liberación y de juego; a este respecto Enriquez habla de un sujeto que “intenta transformar su mundo circundante y hablar por sí mismo; el sujeto es pues un individuo con una cierta dosis de autonomía” (Montaño, 2007: 28). De tal manera, se reconce a la persona como ser creador que no siempre se encuentra determinado por su entorno, por las reglas y el sistema establecido.

En esta lógica, la creación y el juego son la contraparte que permite al hombre liberarse por un tiempo y espacio determinado. El ser humano de pulsiones y deseos, con la imperiosa necesidad de obtener gratificaciones fuera del ambiente

de trabajo que lo acerquen al *principio del placer*<sup>5</sup>, ha buscado formas para satisfacer sus necesidades, creando espacios para su relajación, liberación y recuperación del *ser* dejando de lado el *tener*, dicha búsqueda se asocia directamente con el juego, con la dimensión lúdica de la que antes se ha hablado.

El juego es una “actividad realizada por sí misma ya que contiene su propio aspecto gratificante, no por el fin que alcanza o por el resultado que produce, como sucede con la actividad laboral” (Galimberti, 2006: 641).

De acuerdo con Freud, “el juego cumple tres funciones principales: fomentar una autoexpresión más libre (en especial de los instintos considerados tabúes), satisfacción del deseo y dominio de los sucesos traumáticos. Para dominar los eventos traumáticos por medio del juego, el niño los recrea con un sentido de poder y control de la situación; eso le permite llevar a la consciencia los recuerdos reprimidos y revivirlos mientras libera el afecto de manera apropiada” (Schaefer, 2012: 4-5).

Una de las vías de liberación que permite alimentar al ser lúdico es la expresión artística, que vincula además la acción social, simbólica y comunicativa. En términos de Cassirer, “en el juego, lo mismo que en el arte, abandonamos

---

<sup>5</sup> Freud plantea dos principios. **Principio de placer:** El conjunto de la actividad psíquica tiene por finalidad evitar el displacer y procurar el placer. Dado que el displacer va ligado al aumento de las cantidades de excitación, y el placer a la disminución de las mismas, el principio de placer constituye un principio económico. **Principio de realidad:** Forma un par con el principio del placer, al cual modifica: en la medida en que logra imponerse como principio regulador, la búsqueda de la satisfacción ya no se efectúa por los caminos más cortos, sino mediante rodeos, y aplaza su resultado en función de las condiciones impuestas por el mundo exterior.

nuestras necesidades prácticas e inmediatas al efecto de proporcionar a nuestro mundo una nueva forma” (Cassirer, 1992: 242-243).

A través de la expresión artística se manifiesta la propia cultura, pero también, y más importante para este trabajo, se da vida a las pasiones, al sentido lúdico y su liberación. Además de la actividad utilitaria, el hombre, ha desarrollado la acción artística como espacio-tiempo liberador de la primera. La actividad artística tiene la función de dar placer, reflejar la vida y la realidad, reflejar conflictos internos o sociales, estructurar la moral y desarrollar la capacidad creadora.

Dicha capacidad creadora se opone a la reproducción sistemática relacionada directamente con repetir normas de conducta y ser un instrumento para perpetuar el sistema. Junto a esta función reproductora, el ser humano posee otro impulso que le permite crear nuevas imágenes, nuevas acciones. Es la actividad creadora del hombre la que le permite liberarse, dejar fluir nuevas ideas, hacer propuestas, ser más él mismo, jugar y divertirse.

En ese sentido, tanto la acción reproductora como la de creación se llevan a cabo en un tiempo y espacio determinado. El hombre tiene socialmente una distribución del tiempo; por un lado, el destinado al sentido utilitario; por otro lado, el tiempo libre, que si bien está regido por el día laboral, está pensado para el placer. El día de trabajo, “requiere que el ocio sea una pasiva relajación y una recreación de energía para el trabajo” (Marcuse, 1983: 58).

A través de la creación y liberación se generan momentos extraordinarios de transgresión de la rutina establecida en la vida cotidiana cargada de normas, patrones que se reproducen sistemáticamente y de la concepción del hombre como objeto.

La transgresión entendida como la ruptura o violación de ciertos límites, en el caso del ser humano que busca liberarse de las responsabilidades laborales y familiares, así como los roles socialmente establecidos en la vida cotidiana, puede realizarse a través del denominado tiempo libre, la cual por otro lado, forma parte de la misma cotidianidad y su rutina.

La vida cotidiana, según Agnes Heller “es el conjunto de actividades que caracterizan la reproducción de los hombres particulares, los cuales a su vez, crean la posibilidad de la reproducción social” (1987: 19). “La producción y reproducción de rutina –rituales, etiquetas, etc.– conduce al establecimiento de una cotidianeidad” (Lalive D’ Epinay, 2008: 20).

La vida cotidiana además “incluye las irrupciones, las transgresiones, los acontecimientos” (Santos, 2014: 187). En este sentido, lo transgredido, no es la vida cotidiana sino la rutina con el objetivo de encontrar espacios que permitan a las personas obtener placer y satisfacer sus necesidades, dando lugar al ser de deseos y pulsiones.

Puede decirse que la liberación de las personas está enmarcada en la rutina de

sus responsabilidades y roles, logrando así irrupciones en determinado tiempo y espacio que le permitan mantenerse, darle oxígeno y continuar con su dinámica diaria, recuperando su ser. Ya sea a través del ejercicio o de alguna actividad de recreación, lúdica, como asistir a un bar, el cine, a una función de lucha libre, un concierto o bailar, actividad en la que se centra este trabajo.

Se puede decir que “la danza es, cultural y subjetivamente, nuestro resguardo de memoria, incitación a contactar con lo esencial: el fluir de la vida y todos sus procesos, conexión imprescindible para incidir en la transformación hacia formas superiores de convivencia colectiva” (Baz, 2009: 27).

Como se verá más adelante, el baile, si bien es una expresión inducida, reproductora de la cultura, también es un medio de creación del ser humano que le permite liberarse y ejecutar movimientos propios haciendo uso del cuerpo sin restricciones, permite la liberación del ser humano de su rutina enajenante y da cabida al ser lúdico, de pulsiones y deseos:

“En el surco de la vida cotidiana, la fiesta es el complemento dialéctico de la cotidianeidad. Ella la funda, la reanima, la recrea retrotrayendo el sentido profundo de lo rutinario “designificado”; pero al mismo tiempo la cotidianeidad es a la vez el humus de la fiesta y su sostén...El acontecimiento es demasiado intenso para durar, y se pretextan rituales cotidianos para abandonar la fiesta, como a veces se rompe con los rituales de lo cotidiano para prepararse a abandonar la vida” (Lalive D' Epinay, 2008: 29).

### **3. Definición del baile, sus elementos y espacio**

Gracias a la capacidad creativa, que libera al ser humano pasional y lúdico, surgen expresiones artísticas como la expresión musical y su baile, constituido de las acciones, los hechos, los silencios, las costumbres y tradiciones. Un fenómeno que tiene por igual objetivo transmitir ideas, valores, sentimientos y emociones, así como dar cabida a la dimensión lúdica de las personas.

El cuerpo expresa lo que la mente piensa y siente, abriendo la posibilidad de experimentar el placer y el goce del cuerpo propio y del otro a través del movimiento que en sí mismo libera al ser humano. El cuerpo humano capaz de realizar actividades físicas, que si bien son producto de la biología, llevan implícita una realidad espiritual, una faceta a la que no escapan los aprendizajes ni la subjetividad, lo simbólico y social; dimensiones que ya antes han sido abordadas.

En la unión de las capacidades biológicas y las relaciones con el exterior surge la expresividad. De acuerdo con Paloma Santiago “La expresión es, por definición, corporal. El cuerpo la hace posible- visible-. El cuerpo es el dato fenomenológico de la expresión que el hombre hace de sí mismo [...] Por tanto, dando un paso más, no habrá posibilidad comunicativa- encuentro entre el yo y el tú- fuera de su realidad corporal” (1985:16).

Es posible ver que el cuerpo y su movimiento responde a cuestiones biológicas y a su evolución a lo largo del tiempo; a través de la movilidad el ser humano ha

encontrado la manera de satisfacer diferentes necesidades, entre ellas las necesidades afectivas, de goce y reconocimiento del propio cuerpo y del otro, con ello la libertad que brinda la movilidad. Por otro lado, el lenguaje corporal tiene un sentido primero hereditario y después adquirido, hace representaciones del comportamiento y de la conducta; asimismo de lo abstracto como los valores culturales y sociales.

Considerando este último punto es posible decir que “la estructura social imprime su sello sobre los individuos por medio de la educación de las necesidades y actividades corporales... Para esta búsqueda de la proyección de lo social sobre lo individual debe examinarse el fondo de las costumbres y de las conductas, pues en este campo nada es fútil, ni gratuito, ni superfluo” (Mauss, 1979:14). De tal manera se establecen normas de decoro, que marcan la manera en que el ser humano se relaciona con su cuerpo y con el del otro y están fuertemente arraigadas siendo comunes a todos los miembros de un grupo social.

Por tanto, el habla corporal se centra en la relación consigo mismo, con el otro y de manera grupal, su interacción y conocimiento del cuerpo. Asimismo, se halla en la formación al buscar el dominio y comprensión del organismo, en el establecimiento de un bienestar a través de la terapia o el placer y del entretenimiento, al buscar nuevas relaciones mediante otro tipo de encuentros más allá de la comunicación verbalizada.

Knapp “ha identificado los usos primarios del comportamiento no verbal en la comunicación humana tales como: 1) expresar emociones, 2) transmitir actitudes interpersonales (gusto/ disgusto, dominación/ sumisión, etc.), 3) presentar a otros la propia personalidad y 4) acompañar el habla con el fin de administrar las intervenciones, la retroalimentación (*feedback*), la atención, etc” (1995: 27).

En la relación con el cuerpo y sus sensaciones va implícita la necesidad de liberar emociones para encontrar la identidad o para lograr la aceptación y el placer, así como dominar el cuerpo a fin de coordinarlo y modificarlo. La sensación de bienestar en el propio cuerpo se encontrará de diferente manera por cada persona en: la relajación o tensión, al relacionarse con alguien o a través del baile; al sentir placer y experimentar el goce del cuerpo.

El dominio del cuerpo en un momento determinado puede acercar a la creación, ya sea de nuevas formas e imágenes que se conviertan en satisfactores de necesidades o en la creación estética y artística, es decir, en la producción de obras con un objetivo claro y deliberado.

En ese sentido, Jaques Salzer (1984:42) establece una serie de consideraciones respecto a las necesidades que cubren las personas en el proceso de creación:

- 1) Creo porque me falta algo y me completo a través de mi creación.
- 2) Creo porque en mí hay demasiadas cosas. Me deshago de ellas al crear.

- 3) Creo porque quiero encontrar mi identidad. ¿quién soy yo? A través de mi creación, existo (no lo experimento siempre así cuando estoy en mi cuerpo habitual).
- 4) Creo porque hay algo en mí que quisiera transmitir a otros o con otros.

El cuerpo ofrece un sin fin de posibilidades en términos de creación y bienestar, al reconocerlo como elemento de expresión y liberación. En el proceso de autoexpresión realizado en la inmediatez, bajo ciertas condiciones de tiempo y espacio, el individuo es capaz de reconocer al otro y a sí mismo. Partiendo del cuerpo se establecen las relaciones, y su significado, con los demás.

Como ejemplo está el baile, a través de éste el ser humano es capaz de acercarse al otro, buscar su comprensión y exponer su propia esencia. Paloma Santiago menciona: “la danza- y el baile- han sido siempre medios de liberación y de comunicación (con los espíritus, con la naturaleza, con los hombres). Con frecuencia la danza se convierte en movimiento gratuito que surge de un impulso interior y no persigue ninguna finalidad: el realizarse en ese aquí y ahora es su único objetivo” (1985: 21).

En este sentido, Alberto Dallal plantea que el arte de la danza es entendida inicialmente, como “mover el cuerpo guardando una relación consciente con el espacio e impregnando de significación al acto o acción que los movimientos ‘desatan’” (2000: 12). Se ha visto desde épocas remotas como medio para la

integración de una comunidad, pues se ha realizado con fines rituales, religiosos, artísticos y de entretenimiento.

Cabe aclarar antes de continuar con la descripción de esta actividad, que es común hacer una diferenciación entre danza y baile con base en su objetivo y uso, la primera entendida como algo artístico, en tanto el segundo como una ejecución popular. Para efectos de este trabajo se hará uso indistinto de ambos términos, tomando en consideración que las características que aquí se intentan resaltar pueden resultar útiles para ambos casos.

El baile refleja la cultura de una comunidad. A través de sus secuencias, ritmos y movimientos no sólo representa fielmente una realidad, sino entrega imágenes y formas que logran transmitir ideas y sentimientos de los intérpretes o creadores. De manera que el espectador y bailarín tienen la posibilidad de establecer un proceso de identificación.

De acuerdo con Paulina Ossona, “La danza, por ejemplo, aparece como un hecho colectivo, una actividad ineludible, en cuya relación cada participante se funde en la acción, la emoción y el deseo con el cuerpo general de la comunidad” (1984: 16). No es un acto individual sino social en el cual interviene un conjunto de personas que ejecutan una pieza dancística para un espectador o grupo.

Por otro lado, Alberto Dallal dice que “La danza jamás crea un objeto sino un espacio lleno de movimiento, un espacio que ha dejado de ser un vacío. Un

espacio que hasta la fecha sólo el hombre ha podido llenar, formalizar, hacer significativo” (1984: 28-29).

El acto dancístico es temporal e instantáneo, ya que a diferencia de las obras plásticas éste es efímero, tiene lugar en un tiempo y espacio determinado. Es una actividad viva, es decir, su existencia se limita al momento de la ejecución; aunque repetida y repetitiva las condiciones en las cuales se presenten siempre habrán de variar.

Su evolución es inevitable. Es un acto cambiante y dinámico que con el paso del tiempo va sufriendo modificaciones y siempre es renovado. Asimismo, es una sucesión de instantes o lapsos que permiten percibir una secuencia de imágenes extraordinarias, a partir de las formas que el bailarín crea y pretende trasciendan.

Como indica Dallal en el texto *El aura del cuerpo* (1990) “resulta muy difícil, casi imposible, llevar la obra a las palabras: describirla, narrarla, registrarla. Lo visual va más allá de la alocución. Impone, la dictadura de imágenes originales, operativas, apropiadas”.

La representación de un acto puede quedar reducida a sólo algunos elementos originales y una serie de adaptaciones hechas por sus intérpretes. Más allá de reflejar explícitamente hechos de la vida real, las figuras están cargadas de un simbolismo y una significación más allá del lenguaje verbalizado y son entregadas al público quien recibe el mensaje.

El intérprete a través de su ejecución en el escenario o pista de baile, pretende establecer contacto con otros seres humanos y con el espacio mismo. El público habrá de descifrarlo gracias a un código preestablecido, a los convencionalismos. Además, bailar requiere de ser consciente de lo que se ejecuta, de un conjunto de procedimientos con un sentido bien definido que guíe las acciones, de esta forma poder desarrollar y lograr su plena expresión en el espacio a través de las secuencias.

El baile está regido por ciertas reglas de comportamiento y de uso del cuerpo las cuales pueden variar según la cultura nacional, regional, local. “Las diferencias interculturales en la expresión corporal sugieren la existencia de un modelo social del que una persona considerada individualmente, no tiene conciencia. Hablamos en este caso de un "inconsciente colectivo" en el sentido de un conjunto de reglas, casi gramaticales, que cada individuo se aplica al hablar, pero no es capaz de explicar” (Feyereisen y De Lannoy, 1996: 22).

Las diferentes sociedades han establecido con base en sus modelos de representación del mundo, determinadas expresiones culturales, dando vida a diferentes corrientes dancísticas. Por ejemplo, “hay que reconocer que el baile enlazados es producto de la civilización moderna europea, lo cual demuestra a todas luces que cosas que para nosotros son naturales, en realidad son históricas, y que además son objeto de horror para los demás, excepto para nosotros” (Mauss, 1979: 351).

En ese sentido, el acto dancístico permite integrar a la comunidad, pues a través de él es posible la convivencia de diferentes miembros de ésta con distintos intereses o ideales, pero con una misma necesidad, la de expresar y dejar ver al otro sus ideas o intenciones por una vía indirecta pero no por ello poco eficaz.

El baile expresa lo que no dice la lengua, mediante el cuerpo y su movimiento en el espacio, acercando al ser humano a sus deseos y esencia. Los signos entregados al instante se presentan como afirmación de lo que el ser humano es a la vez que brinda conocimiento, energía y vitalidad.

“En la danza el hombre y la mujer exhiben, en lo inmediato, todos los nombres conocidos. Por ello intentan, en el conocimiento y dominio de una técnica, crear un lenguaje, y ‘aprenderse’ y mostrar todos los movimientos posibles dentro de ese *universo de formas*. *Formas* para cada ámbito cultural y para cada código establecido” (Dallal, 1990:30). El baile es un acto de organización no solamente de los elementos que la conforman, sino de la sociedad, en la que interviene ya sea como espectador, ya como actor de la misma.

Es así que el baile se presenta como una actividad que tiene dos facetas, por un lado, es un producto social al ser una de las expresiones de una sociedad y su cultura produciendo y reproduciendo ciertos códigos y patrones de conducta, con ello se hace posible la integración de los miembros. Por otro lado, se trata de una expresión individual, quien la ejecuta tiene la libertad de crear y bailar a su propio

tiempo siendo dueño de su cuerpo y sus movimientos más allá de los códigos sociales, en ese sentido, permite la emancipación temporal del ser humano.

### *Elementos del baile*

Margarita Baz indica: “lo que llamamos danza comprende un amplio rango de manifestaciones y fenómenos que el ser humano produce y ha producido, bajo distintas modalidades y expresiones, en prácticamente todas las épocas y culturas. Su esencia es el movimiento: un movimiento que crea una plástica bajo el sustento del ritmo y la armonía, y cuyo instrumento es el cuerpo. Con ese instrumento, su ser mismo, el hombre realiza con la danza una expresión de vitalidad afín al Universo en el que está inmerso” (1994: 10).

El baile si bien se entiende como movimientos armónicos, con diseños establecidos ejecutados en un espacio, requiere de algo más que el cuerpo para poder llevarse a cabo.

De acuerdo con Alberto Dallal la danza o baile se compone de ocho elementos básicos:

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. El cuerpo humano          | 2. El tiempo                  |
| 3. El espacio                | 4. La relación luz- oscuridad |
| 5. El movimiento             | 6. La forma o apariencia      |
| 7. El impulso del movimiento | 8. El espectador              |

El *cuerpo humano* es el vehículo, la materia prima, por el cual el bailarín habrá de llevar a cabo la acción, es el medio de expresión e interacción con otros cuerpos y con el público. A través de ciertas habilidades corporales creando signos que transforman el espacio y logran la percepción de magnificencia y de lo imposible. Este cuerpo se mueve y transita en un *espacio* determinado, en un espacio modificado por el movimiento corporal, al cual le da vida y significación. En el acto los movimientos lo abarcarán y al terminar sólo quedará la huella de lo que fue. El espacio es adaptado y se ajusta a las necesidades del danzante convirtiéndose en un elemento primordial, ya que en él los movimientos encuentran cauce.

Como se indica el cuerpo sólo puede dar significado al espacio en el que se ubica a través del *movimiento*, el cual podrá ser visto como la ejecución. La movilidad del cuerpo dentro de un espacio definido representa la liberación del ser, a través de la ejecución de una serie de secuencias, las cuales a su vez se presentan como códigos, simbolismos, que buscan expresar ideas y emociones. Así surge el *impulso del movimiento*, razón de ser de los movimientos y por ende del baile. Cada una de las ejecuciones tiene un objetivo específico y un motivo. Ha sido generado intencional y conscientemente.

El cuerpo en movimiento depende, además, de un *tiempo*. Al ser un acto instantáneo, efímero, el baile se lleva a cabo en cierto lapso, siendo éste el tiempo en que el baile cobra vida al igual que permite al ser humano la apropiación y reapropiación de su cuerpo, liberándolo y generando, de lo que antes se ha hablado, irrupciones a la cotidianidad.

Por otro lado, se piensa en el tiempo a partir de que el baile va acompañado del ritmo marcado por el tiempo, con la finalidad de hallar armonía y diseño, ello implica su división en lapsos que marcan ciertas pautas; así se logran imágenes bien definidas con cadencia, a la cual el ser humano puede estar relacionado por su propia naturaleza.

En este juego de imágenes, la *luz y la oscuridad*, así como el *sonido*, causan un impacto en la percepción del espectador o participante activo. Son elementos virtuales que de ser manipulados de forma adecuada pueden conseguir el efecto deseado en el público, haciendo que aquellos movimientos y destrezas hechas por el bailarín sean observadas como proezas e influyan en la subjetividad del otro a fin de crear un proceso de integración y transmisión de la idea que se quiere dar.

El baile logra a través del movimiento del cuerpo con un ritmo determinado y bajo condiciones específicas, una secuencia de *formas* que, como ya se ha mencionado, están cargadas de una significación. Se trata de la *apariencia* de la danza que el espectador alcanza a percibir, como un todo, formas con las que es posible identificarse y encontrarles un sentido en la vida real.

Lo anterior de nada serviría si no existiera el *espectador*. Dado que la danza tiene un sentido y no se trata de llanos movimientos de piernas y brazos, requiere ser admirada por el otro, quien tiene la capacidad de reconocerla como una obra viviente que es necesario más que analizarla, sentirla, vivirla y vibrar con ella,

encontrar algo de sí mismo, de su cultura o una representación abstracta de su realidad.

El bailarín siempre busca la relación con el otro, siendo el baile un hecho social. Esta expresión puede lograr la vinculación con los miembros de una sociedad y la creación de una integridad grupal, creando una sensación de intimidad y correlación con el otro, quien en ese instante ha encontrado un espacio y condiciones apropiadas de interacción.

Como se ha visto el espacio es un requisito obligatorio para la ejecución dancística, dicho espacio es el escenario o la pista de baile de un salón. En el salón de baile se conjuntan todos los elementos antes mencionados, permitiendo la proyección de los deseos y el fluir de las pasiones; así como la oportunidad de divertirse y jugar a través del movimiento corporal.

El baile y su espacio el salón con su capacidad liberadora y cargada de significación, es medio de expresión en un espacio y tiempo distinto al que se vive habitualmente en la dinámica de la vida cotidiana, rompiendo así temporalmente con los roles y funciones que cada persona ejecuta cotidianamente, ello permite el reconocimiento de sí mismo en la presencia del otro al que muestra su esencia.

### 3.1. El salón de baile

La presencia de los salones de baile a lo largo de los años muestra su importancia para la integración social. “Se podría considerar que los salones de baile son lugares semipúblicos en los cuales se observan formas determinadas de apropiación del espacio, que tienen que ver con el funcionamiento de ciertos valores y jerarquías sociales” (Sevilla, 1996: 36).

Se presentan como un lugar al que la gente puede asistir básicamente por el gusto de bailar, brindan la posibilidad del disfrute corporal dentro de un ambiente colectivo, donde es posible la convivencia de diferentes miembros de la sociedad con distintos intereses pero que al convivir establecen ciertos modelos de representación comunes.

La inercia de superabundancia e individualidad generan en las personas, un estado de incomunicación con el otro y con ellas mismas pues en esta dinámica de saturación de información y acontecimientos así como de vivir aceleradamente no se tiene tiempo para realmente convivir y conectar con los sentimientos o pensamientos.

En este panorama se genera una pérdida del *ser* y de olvido de sus dimensiones, pues si bien, se reconoce al ser humano como un ente bio-psico social, en la práctica se le trata únicamente como un objeto, casi automatizado que no es capaz de establecer un vínculo y sólo responde a las necesidades establecidas

por el sistema. Ahora bien, dicha dinámica se supera en lugares como los salones de baile al ser muestra de los “lugares antropológicos” reconocidos por Augé como dotados de sentido para quien los vive, debido a su capacidad “identificatoria”, “relacional” e “histórica”.

Las organizaciones son “lugares antropológicos” ya que generan un sentido de identidad entre sus asistentes, quienes a través de la interacción diaria le dan sentido y se apropian de ella, moldean su cultura y significan sus espacios. En el caso de los salones de baile, la capacidad identificatoria, relacional e histórica se desarrolla no sólo por quienes laboran ahí, sino por los asistentes quienes viven y habitan el salón a través del baile.

En los salones de baile se experimenta el conocimiento del propio cuerpo y del otro, a través del contacto físico y las miradas del observador. “representan uno de los pocos lugares de encuentro consigo mismos y con un colectivo con quien comparten “el vicio” de disfrutar de una actividad recreativa, mediante la cual se configura parte de su identidad colectiva, dentro del espacio urbano” (Sevilla, 1996: 40).

Los salones de baile representan el pretexto perfecto para reunirse, gozar del cuerpo propio y del otro liberarse de la rutina y olvidar por lapsos las problemáticas de la vida diaria. Son el refugio de un sector de la población que se conoce al menos de vista. Se presentan como una forma de organización histórica y tradicional que desde su origen ha tenido por objetivo albergar al ser humano

lúdico, de pasiones y deseos, en éste, el ser humano, ha podido divertirse, interactuar y liberarse.

El salón de baile, un ente complejo cuyos objetivos no son meramente económicos ni limitados a la eficiencia, por el contrario es un constructo social permeado de la subjetividad del ser humano, al tener como fin principal el disfrute de la práctica dancística y la interacción con el otro a través del movimiento corporal. En ese sentido, es una organización dinámica con normas de conducta y marca pautas de antemano impuestas en la dinámica social, por razón de los flujos de comunicación preestablecidos.

Al igual que la práctica dancística, el salón refleja el carácter complejo y multidimensional del ser humano, una organización con simbolismos, diversidad de interacciones, en una estructura que por un lado es formal si se observa como una empresa con un enfoque racional-instrumental con determinados intereses económicos; pero que a su vez, genera una estructura informal con ciertas relaciones interpersonales en una lógica de los sentimientos, los simbolismos.

En este proceso de apropiación del espacio se establecen determinadas reglas no escritas en las que cada rol de la estructura participa, generando así relaciones jerárquicas y de poder. Dichas jerarquías se han establecido con base en distinciones sociales en las cuales lo importante es la habilidad dancística y el conocimiento sobre la música que se baila. Los buenos bailadores y bailadoras obtienen un prestigio muy alto al interior del salón de baile, el cual está basado no

en la posesión de dinero, sino en el dominio de un conocimiento que adquiere un alto valor simbólico. En lo referente a la apropiación del espacio, acudimos a Fischer:

“La atribución del espacio se realiza de acuerdo a otro principio que refleja un aspecto esencial de toda la estructura social: el sistema jerárquico. La distribución en el espacio y almacenamiento que son una expresión del sistema jerárquico y una de sus formas visibles. El espacio de organización, al igual que todos los demás espacios sociales ordenados, es un espacio político en el que es el vector de las orientaciones que le da poder” (Fischer, 1996: 91).

En el salón de baile se entremezclan diversos intereses y pasiones, generando diversas interacciones convirtiéndolo en una forma de organización con múltiples sentidos, definida como ente de socialización por excelencia, inserta en una sociedad de organizaciones.

Además de dar cabida a la dimensión simbólica, social y de comunicación del ser humano, permite a quienes asisten a este lugar liberarse de la rutina a través del goce corporal y el contacto con el otro; el placer que produce el movimiento libre del cuerpo, la interacción entre individuos con diversos intereses a través del lenguaje corporal y el establecimiento de roles distintos a los que viven en la vida cotidiana, generando una cultura.

Se puede hablar de una dinámica entre la estructura formal, la informal y lúdica de los salones de baile, en esta lógica se les puede tratar como una *organización lúdica* en la cual se producen diferentes actos simbólicos y metáforas, dando muestra de las representaciones colectivas y su identidad; donde los asistentes pueden jugar ciertos roles permitiendo al ser humano la liberación y el goce de su cuerpo en contacto con otro, genera un sentido de comunidad y arraigo, son espacios de interacción social y de construcción de identidades.

El salón de baile muestra un lenguaje propio, surgido de la práctica dancística, rituales, ceremonias que permiten la interacción de los miembros y que da sentido de pertenencia.

Hacer el análisis de dichas prácticas simbólicas y culturales que son fundamentales para su existencia es una oportunidad de conocer y reconocer a una organización que por años ha formado parte de la vida cotidiana de las personas con raíces en las tradiciones y costumbres de la sociedad.

En ese sentido, el salón de baile y la práctica dancística puede estudiarse como parte de la cultura en una sociedad, es decir, como parte de sus expresiones culturales en el cual se incluyen otros elementos como el lenguaje, la música, las costumbres. También puede estudiarse la cultura del salón de baile entendiendo que al interior de esta organización se desarrollan determinadas prácticas que dan vida a una cultura organizacional y a una serie de simbolismos.

## **4. Vida simbólica de la organización**

### **4.1. Lo formal y lo informal dentro de las organizaciones**

Hasta el momento se ha abordado las diferentes dimensiones que constituyen al ser humano y la necesidad de la identificación y reconocimientos de su complejidad a fin de entender de mejor manera su esencia y con ello las construcciones sociales y organizacionales, que el mismo ser humano ha creado y que se han convertido en la fuente de represión y control de este ser complejo.

Por otro lado, se ha visto que las formas de control a las que se ha sometido han evolucionado en el tiempo con lo cual la capacidad creadora de las personas queda restringida, pero busca maneras de salir a través del juego que es liberador y de las prácticas lúdicas o artísticas como el baile.

De tal manera, es posible observar una dualidad; por un lado, la restricción, la estructura y el control; por el otro, la creación, las pasiones y el sentido lúdico. La organización refleja, a través de su estructura y de su dinámica la necesidad de control y represión, de mantener el orden e implementar reglas; sin embargo, a la par de esta estructura se presenta una serie de códigos sociales que permiten al ser humano la convivencia y supervivencia, siendo el instrumento necesario para la interacción con el otro, con ello surgen los simbolismos, prácticas que no son controladas y que fluyen al margen del orden establecido.

Piaget habla de reacción ilógica para referirse a estos procesos de interacción y de socialización, lo cual la escuela de las Relaciones Humanas retomaría para la teoría de la organización. Dicha reacción ilógica contempla algunas de las dimensiones del ser humano que antes han sido abordadas: los vínculos, los afectos, los sentimientos y emociones, gustos y necesidades.

Eduardo Ibarra en su acercamiento a la escuela de las Relaciones Humanas plantea: “En una comunidad civilizada, con un elaborado sistema educativo, el individuo debe pasar a través de una etapa en la que desarrolla reacciones apropiadas y ordenadas a señales sociales, sin ninguna capacidad real para comprender o juzgar las situaciones sociales. La comprensión y el juicio adecuado se adquieren más tarde, y mucha gente no lo adquiere nunca, salvo en el área limitada de la lógica y habilidad que han alcanzado. En términos generales, por consiguiente, las reacciones de cualquier individuo adulto al ambiente que lo rodea son de tres tipos:

- Lógico: En esta esfera el individuo ha desarrollado suficiente habilidad y capacidad para discriminar y para juzgar independientemente. (sentido común)
- Ilógico: Este tipo de reacción ha sido descrito ya como reacción condicionada. Las acciones del individuo pueden ser adecuadas a una situación determinada, pero la inteligencia que revelan es de origen social y no personal. Esta forma de respuesta es consecuencia de haberse educado de acuerdo con un código social de conducta.

- Irracional: La respuesta ilógica es típica de la adaptación social. La respuesta irracional, por el contrario, es síntoma de inadaptación social, y muestra todos los síntomas de la obsesión. Ambos tipos de reacción tienen sus raíces en la falta de juicio individual.

La respuesta ilógica, es decir la que se conforma exactamente a un código social, contribuye al orden social y a la disciplina por medio de una colaboración efectiva en un orden de actividades limitado; contribuye también a la felicidad del individuo y a su sentido de seguridad” (1994: 27).

Este tipo de reacciones propias del ser humano quedan de manifiesto en la organización, hecha y conformada por personas. En las organizaciones se reproduce el comportamiento lógico, ilógico e incluso irracional, al contar con una racionalidad económica-instrumental explicitada en los elementos formales como las reglas y políticas; mientras que mantiene una función social a través de los aspectos informales, es decir, las relaciones interpersonales y la lógica de los sentimientos con lo cual se ha establecido un concepto de “equilibrio”<sup>6</sup>.

Experimentos como el realizado por Elton Mayo en la Hawthorne, el cual inició como un proyecto en busca de elevar el rendimiento de los trabajadores y mejorar la productividad, permitió develar factores propios de la naturaleza humana y considerar como elementos relevantes el contexto social.

---

<sup>6</sup> Roethlisberger y Dickson plantean que “Todo ser vivo para mantenerse necesita un equilibrio”.

“Roethlisberger y Dickson (1939) hablaban ya de ‘sistema social irracional’ y de ‘sistemas ideológicos simbólicos’; sin embargo, nunca llegaron hasta hablar de “cultura organizacional”, de “mitos”, de “héroes”, de “ritos”, a pesar de la presencia de antropólogos en el seno de este equipo” (Aktouf, 2002: 64).

Abonando al postulado de las Relaciones Humanas, la corriente de las Nuevas Relaciones Humanas considera el factor de la motivación más allá de lo económico, en esa lógica observa que el individuo no crece y adquiere conocimiento de manera individual sino a través de la socialización inserta en los procesos culturales.

La escuela de las Relaciones Humanas plantea que a través de ciertas variables de las relaciones informales es posible modificar las conductas y sobre todo la productividad de los trabajadores, de tal manera que se descubre una organización constituida por seres humanos y no por máquinas. En tanto, las nuevas relaciones humanas hablan sobre la necesidad de “autorrealización”, es decir que el individuo no sólo necesita comida o dinero sino que sus motivaciones son subjetivas.

Con estos enfoques se reconoce la existencia de las relaciones informales como parte de la organización, aunque el objetivo sea buscar que desaparezcan a través de la participación de los miembros, el hecho de pensar en la informalidad permite ver una organización que tiene estructuras no sólo formales sino también informales y que además estas últimas impactan en las primeras y a la inversa.

Asimismo, se aborda el factor del aprendizaje a través de la interacción con los otros y de la formación de los procesos cognitivos en la niñez, los cuales impactan directamente en el proceso de integración de los miembros de la organización y en su comportamiento; se crea a través de la interacción y comunicación de los seres humanos, para posteriormente generar un conocimiento que denomina “explícito” y que permite entender el mundo; finalmente, se interioriza en cada individuo y determina sus conductas y comportamientos así como su forma de concebir y explicar su entorno.

Es la combinación de los elementos formales e informales, de los procesos de interacción y de transmisión de conocimiento y de ciertos convencionalismos sociales dentro de una organización, lo que genera determinada cultura, la cual se manifiesta a través de diferentes prácticas o formas de pensamiento no explícitas sino que se encuentran en el imaginario colectivo estableciendo ciertas representaciones del mundo que serán específicas de esa organización y la diferenciarán de cualquier otra, aun cuando, cuenten con características similares.

La consideración de la estructura formal e informal de una organización vinculados a las prácticas simbólicas que en ella se gestan; es decir, la cultura que se crea y recrea brinda la oportunidad de pensar en una organización resaltando sus cualidades sociales, simbólicas.

Sin embargo, para el estudio de un salón de baile resulta exiguo pensar únicamente en la formalidad en informalidad dentro de dicha organización ya que

en este espacio, como se ha visto anteriormente, el ser humano tiene la oportunidad de liberarse y abrir la puerta al fluir de sus pasiones, deseos, a entrar en contacto con el otro no solamente a través de los códigos sociales sino a través del contacto físico de la cercanía que en la cotidianidad se evita, con ello irrumpir en la vida cotidiana.

Sin dejar de reconocer la existencia de una estructura formal, esta investigación pretende enfocarse en los afectos, las relaciones que las personas establecen dentro del salón pero sobre todo en cómo lo viven, las emociones, sensaciones y pasiones que desata, lo que para ellos representa y los simbolismos que crean a partir de ello.

Es así que el análisis del salón de baile desde la perspectiva organizacional implica identificar que las teorías permiten hacer un acercamiento a ciertos elementos pero no al fenómeno de la liberación de la persona. Por ello se pretende hacer una aproximación desde el análisis cultural que deje ver con mayor detalle las representaciones que los asistentes generan sobre este espacio a partir de su experiencia creadora, lúdica y de transgresión.

Las organizaciones pueden ser estudiadas y entendidas desde el análisis cultural entendiendo a la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos. “El concepto de cultura no es principalmente lo que está ‘en el interior’ de las cabezas de las personas sino en algún lugar 'entre' las cabezas de un grupo de personas donde los símbolos y significados se expresan públicamente, por

ejemplo, en las interacciones del grupo de trabajo, en las reuniones del consejo y en los objetos materiales. La cultura entonces es central en el gobierno de la comprensión de la conducta, eventos sociales, instituciones y procesos. La cultura es el contexto en el que estos fenómenos se vuelven comprensibles y significativos” (Alvesson, 2002: 4).

Las organizaciones, por tanto, conforman y se constituyen a través de los símbolos. “Como todo universo social, el mundo de la empresa es también un mundo de signos, un espacio donde lenguajes diferentes se entrecruzan, un teatro donde se representan comedias, tragedias y dramas, una realidad más o menos imaginaria, un universo de donde salen significaciones múltiples que dan sentido a acciones diversas” (Chanlat, 2006: 76).

La cultura, como se verá en el siguiente apartado, puede ser estudiada desde diferentes niveles, enfoques y considerando diversos objetos de estudio. La dimensión cultural entonces representa un elemento clave en las dinámicas de la organización, aunque su concepto sea ambiguo y los diferentes teóricos abordan variados aspectos de ella, es claro que representa una dimensión clave de la organización, incluso puede considerársele como una cultura en sí misma.

## 4.2. La cultura desde los Estudios Organizacionales

“El estudio de las organizaciones se ha caracterizado por el establecimiento de niveles de análisis que permitan distinguir el ámbito de referencia. De esta manera, se pueden definir tres ámbitos organizacionales distintos pero relacionados, que se expresan en la relación individuo-grupo, la organización y la sociedad. Por otra parte, el estudio de las organizaciones ha comprendido la definición de elementos comunes a todas las organizaciones, Entre estos se pueden destacar la estructura social, los actores sociales, los fines organizacionales, la tecnología y el medio ambiente. Por último, a partir de los niveles de análisis y de los elementos de las organizaciones, se perfilan dos vías que orientan la noción de las organizaciones: una como sistema cerrado y la otra como sistema abierto” (Barba y Solís, 1997: 45).

Cualquier organización cuenta con una serie de elementos o dimensiones susceptibles de ser estudiados desde los Estudios Organizacionales, bajo diferentes perspectivas resaltando determinada dimensión como la cultura, la identidad, las relaciones de poder, el discurso, la estructura, la ambigüedad o los procesos de institucionalización dentro de la organización.

Dicho estudio puede hacerse de igual forma desde distintas perspectivas o niveles de análisis como la corriente posmoderna, la teoría crítica, la corriente simbólica. En las últimas décadas se ha incorporado el aspecto cultural dentro del análisis

organizacional, con lo cual se amplía y complejiza el campo de estudio de las organizaciones, al demostrar que la perspectiva dominante que sitúa al ser humano como racional y objetivo, objeto material dentro de la organización y la sociedad, ha sido sesgada y reduccionista. Lo anterior tiene un impacto de suma importancia para las ciencias sociales y en específico los estudios organizacionales ya que permite observar desde un ángulo completamente distinto la esencia del ser humano, de sus interacciones, de la dinámica de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

La dimensión cultural es central y está presente en todos los aspectos de la dinámica de las organizaciones, una aproximación a éstas desde la trinchera cultural conlleva a cuestionar la racionalidad de los actores sociales. “La cultura constituía un concepto que se aplicaba a las sociedades tradicionales, llamadas incluso primitivas, no para explicar su supuesto atraso, sino para asomarse a —y asombrarse con— un mundo mágico, repleto de símbolos. El estadio primitivo era simbólico; el moderno, supuestamente racional. Este planteamiento se viene abajo con la consideración de que toda organización se ve afectada por la cultura” (Rendón y Montaña, 2004: 8).

Hacer un recorrido por los aspectos fundamentales de la perspectiva cultural, sus causas y posibles rutas de acción, permitirán entender de mejor manera el rol que la cultura juega en la vida organizacional y la relevancia que tiene para el desarrollo del estudio de las organizaciones y las ciencias sociales.

Se ha pensado que los científicos basan su conocimiento en aspectos totalmente racionales y objetivos; sin embargo, como lo plantea Linda Smircich (1983) en el texto *Conceptos de cultura y análisis organizacional*, la creación de conocimiento saca a relucir las implicaciones de las diferentes perspectivas metafóricas, es decir, del proceso metafórico al ver una cosa en los términos de otra. Esto constituye un aspecto fundamental del pensamiento humano; es la manera en que se llega a conocer el mundo.

Es así que surgen una diversidad de metáforas o imágenes para limitar, encuadrar y diferenciar a la denominada “organización”, un ejemplo de ella son las metáforas de máquina, organismo. Al reconocer el uso de metáforas se hace hincapié en la subjetividad humana y el impacto que ésta tiene al momento hacer investigación, pues un mismo fenómeno se puede observar desde diferentes miradas resaltando lo que se piense es más relevante.

En ese sentido, las metáforas desde las que se entiende a la organización impactarán en la manera como se estudie el fenómeno de la cultura, con lo cual se pone sobre la mesa las cualidades expresivas, irracionales de la experiencia de la organización y legitima la atención en los aspectos subjetivos e interpretativos, de la vida organizacional.

Alvesson indica que el análisis cultural se puede aplicar a todo tipo de fenómenos social. “Se puede argumentar que la cultura denota algo demasiado vago y amplio como para ser muy útil, pero el análisis cultural es más delimitado y preciso pues

se dirige a fenómenos específicos: cómo las personas piensan estratégicamente, cómo interpretan y responden a los actos de un superior, cómo entienden el cliente y dan sentido a una etiqueta como 'orientación al mercado'" (2002: 5).

El análisis de la dimensión cultural tendrá diversas perspectivas, sin embargo, hay ciertos supuestos compartidos respecto a la cultura. "visualizar la cultura en general como un mundo compartido y aprendido de experiencias, significados, valores y concepciones que informan las personas y que se expresan, reproducen, y son comunicadas en parte en forma simbólica es consistente con una variedad de enfoques para la realización de estudios concretos" (Alvesson, 2002: 6).

En esta diversidad de enfoques y acercamientos a la cultura se ha destacado "una visión clásica de los conceptos de la cultura en el análisis organizacional, Smircich (1983) ha distinguido entre la cultura como una variable y la cultura como una metáfora de base" (Alvesson, 2002: 24). La cultura como una variable interna o externa está relacionada con la metáfora mecanicista y organicista bajo una visión funcionalista de la realidad social y buscan mejorar los modelos de organización tomando subsistemas socioculturales; por otro lado, la cultura como una metáfora de base implica que la cultura es algo que una organización es, lo cual implica abordar una perspectiva antropológica de las organizaciones teniendo en cuenta los aspectos cognitivos, simbólicos y psicológicos.

Con base en estas diferencias de concebir a la organización y la cultura, como lo plantea Smircich, se han desarrollado ciertas líneas de investigación, algunas de

ellas enfatizando el fenómeno cultural como variable y otras usándola como metáfora de base tales como: administración comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional, así como los procesos y organización inconscientes.

Una muestra de la cultura corporativa se encuentra en los textos de Schein (1997) y Deal y Kennedy (1985) en los cuales está presente la metáfora de la cultura como una variable interna. El primero plantea a la cultura en estrecha relación con el liderazgo, mientras que Deal y Kennedy la consideran un elemento esencial para el éxito de las organizaciones.

Schein plantea que “la cultura de un grupo puede ser definida como un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos como la adaptación y la integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos” (1997: 12).

Con base en esta definición Schein plantea la importancia de miembros de la organización estables, una historia y un aprendizaje compartido para desarrollar una cultura, la cual estaría directamente ligada al liderazgo. “La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda en la que los líderes primero crean culturas cuando crean grupos y organizaciones. Una vez que existe la cultura, ésta determina los criterios para el liderazgo y quién será o no será un líder la única función de la dirección es percibir los elementos funcionales y disfuncionales de la

cultura existente y gestionar la evolución cultural y el cambio de una manera tal que el grupo pueda sobrevivir en un entorno cambiante” (Schein, 1997:15).

En la línea de la función de los directivos o líderes para administrar y guiar el fenómeno cultural Deal y Kennedy hablan de la importancia de comprender la cultura con el fin de obtener ventajas para las organizaciones. “Las compañías que cultivan sus identidades individuales mediante la formación de sus valores, la creación de sus héroes, la expresión detallada de sus ritos y sus rituales y el reconocimiento de la red cultural tienen una ventaja adicional. Estas corporaciones tienen valores y creencias que transmitir, no sólo productos. Poseen historias que relatar, no sólo utilidades que producir, cuentan con héroes a quienes su gerente y sus trabajadores pueden emular, no sólo con burócratas sin identidad. En resumen, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo” (Deal y Kennedy, 1985:16).

En esta lógica proponen a la cultura como medio sutil para administrar a los recursos humanos, haciendo una cultura fuerte que delinea el comportamiento de las personas y contribuya a que realice mejor su trabajo, pues el empleado al sentirse identificado con lo que hace será más productivo.

En ambas aportaciones se puede observar con claridad la importancia del papel que juega el individuo en las organizaciones y en el ambiente, haciendo un acercamiento a la cultura como factor que sirve para incrementar la productividad de los miembros de la organización desde un enfoque funcionalista.

Por otro lado Hofstede (1997) estudia la cultura desde las variables de la distancia del poder en una jerarquía, el individualismo frente al colectivismo, el comportamiento del individuo femenino y masculino y por último el control de la incertidumbre; basado en un método matemático estudia esas cuatro variables desde las esferas de la familia, la escuela, el lugar de trabajo, el estado y las ideas. En términos generales observa que el ser humano, desde su nacimiento, se encuentra determinado por el lugar donde vive y por su cultura, la conducta, pensamientos, sentimientos, crecimiento personal y profesional, aspiraciones, ambiciones están influidas por su contexto.

A diferencia de, Schein, Deal y Kennedy, Chanlat (1994) plantea un enfoque antropológico para el estudio de las organizaciones, lo cual se vincula con la perspectiva del simbolismo organizacional dentro de la cultura como metáfora de base. En "Hacia una antropología de la organización" cuestiona el estudio del comportamiento organizacional basado en una concepción instrumental adaptativa e incluso manipuladora del ser humano, y busca resaltar las dimensiones olvidadas, hacer inteligible la experiencia humana y comprenderla en toda su complejidad y riqueza.

Aunado a estas líneas de investigación, Alvesson y Per Olor Bergt (1992) en *Cultura corporativa y simbolismo organizacional* plantean una serie de clasificaciones desde las cuales se puede abordar el fenómeno cultural entre ellas las culturas regionales, las subculturas, la cultura en sociedades y la organizacional o corporativa orientada hacia la cultura de la organización como un

todo, como fenómeno colectivo. Para estos autores es necesario distinguir entre diferentes niveles de objeto, y distintos estudios de la organización que abordan la cultura en diferentes niveles. Existen 7 tipos principales de niveles en las investigaciones actuales sobre cultura que tienen una relación entre ellos.

Cultura en sociedades y naciones: Nivel macro. Relación entre la gestión de las organizaciones y lo nacional.

Culturas regionales y locales: Estudios dentro de un determinado territorio, administración, mercado. Sentido de identidad, especial manera de pensar/actuar dentro del área geográfica.

Cultura de industrias y sectores sociales: Estudio de la cultura y simbolismo a nivel sectorial se ha descuidado, a diferencia de los estudios de las organizaciones individuales.

Cultura organizacional y corporativa: Orientada hacia la cultura de la organización como un todo, fenómeno colectivo. Se enfatiza la unicidad de la organización sin relación con otras.

Subculturas funcionales de la organización: Interacción cultura-sistema gerencial y cultura-factores tecnológicos. La cultura gerencial igual al total de la cultura corporativa común al personal.

Grupos sociales en la organización: Las características culturales de un grupo social como unidad. Las características culturales de un grupo social como unidad.

Se estudia más sobre las colectividades de los trabajadores que de administradores.

Culturas profesionales: Describe cómo piensan, actúan y funcionan varios grupos ocupacionales. Enfatiza las diferencias en el comportamiento y las creencias entre varios grupos profesionales dentro de la organización. Generación de conflictos y antagonismos.

Dentro del estudio de la cultura puede hablarse de las características de una civilización y también se vincula a “los aspectos cualitativos más profundos de la vida humana, es decir, no sólo las dimensiones cognitivas sino también dimensiones emocionales, estéticas y éticas, en otras palabras, los aspectos más "cultivados" de la existencia humana” (Alvesson y Per Olor Bergt, 1992: 76).

Las corrientes esbozadas dejan claro la diversidad del análisis de la cultura y la importancia de avanzar en una ruta distinta que lleve a entender la cultura a fondo y no sólo como variable administrable. Es importante abrir la mente a todos los aspectos que las corrientes mencionadas han planteado tratando de evitar encuadrar al ser humano en un sólo enfoque, con lo cual se podrá reconocer el fenómeno de la cultura como algo inherente a la vida social y organizacional con un impacto directo en cómo se concibe a la organización y la sociedad, de ahí la importancia de la perspectiva antropológica, y su consideración para los estudios organizacionales.

### **4.2.1. Elementos culturales**

Como es posible observar, la cultura puede ser estudiada desde diferentes enfoques o niveles; sin embargo, existen una serie de elementos centrales tales como los valores, los ideales, principios cognitivos o manifestaciones simbólicas, los mitos, ritos, ceremonias, lenguaje, pero se presentan bajo lógicas distintas:

“La cultura se considera como un sistema más o menos coherente de significados y símbolos, en términos de los cuales la interacción social se lleva a cabo...entonces, tenemos un marco de referencia de las creencias, símbolos y valores expresivos, por medio del cual las personas definen su entorno, expresan sus sentimientos y hacen juicios” (Alvesson, 2002: 5).

De acuerdo con Lionel Vallée (1985), en la creación de símbolos y significados es posible reconocer que el ser humano no sólo produce materialidad sino también elementos intangibles a través de la representación que necesariamente es producto de la relación social, de la colectividad.

“La representación adquiere, entonces un aspecto «sistemático»: está organizada, estructurada; sus elementos constituyentes y su articulación son comprensibles. Importa, pues, determinar sus coyunturas con la vida real, la realidad de todos los días, es decir, enumerar los instrumentos de este proceso de representación. Porque, para el ser humano, la naturaleza incluyendo sus «potencias»

desconocidas e incontroladas- y la sociedad son realidades muy concretas, y es a ellas hacia donde dirige sus prácticas simbólicas” (Vallée, 1985:84).

Desde la perspectiva planteada por Vallée dicha representación se desarrolla como teoría “a través de un vasto corpus de ideas organizadas y coherentes; y bajo una forma práctica, es decir, mediante un conjunto de actos, acciones gestos, fórmulas, ritmos y formas, etc. de carácter simbólico” (1985: 84).

La cultura, por tanto, se constituye de una serie de representaciones compuestas de “ideas y sentimientos sobre la existencia de «potencias» superiores al ser humano, de creencias en «seres» no materiales y en el poder de ciertas cosas, en el espíritu del ser humano, este mundo es objeto de veneración o de temor; en su vida cotidiana, se traduce en acciones, prácticas (como los cultos, ritos y rituales) de adivinación, gestos, rezos y súplicas, conductas y procedimientos, manifestaciones físicas, formas y ritmos como la danza, el arte (pintura, escultura, literatura)” (Vallée, 1985:74).

Una vez que se ha reconocido la producción y reproducción de representaciones colectivas que dan vida a una cultura determinada, es necesario abordar con mayor detalle la teoría y prácticas simbólicas que dan vida a tales representaciones y se convierten en elementos constitutivos del fenómeno cultural.

Sobre esto Omar Aktouf propone una serie de dimensiones centrales de lo que la

cultura es:

“Un conjunto complejo y multidimensional de casi todo lo que hace la vida en común en los grupos sociales que implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, constituida de relaciones dialécticas entre el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales. Finalmente, un complejo colectivo hecho de representaciones mentales que ligan lo inmaterial con lo material y se organiza, sostiene y mantiene a partir de elementos constitutivos, en particular, del mito” (1990: 70-73).

La esfera cultural implica una serie de elementos que se interrelacionan y complementan unos a otros, dando vida a determinados modelos de representación del mundo y generando un sentido de pertenencia en quienes participan de este sistema cultural, a través de las diferentes prácticas simbólicas que se crean y recrean en la cotidianidad.

A este respecto Schein (1997) indica que los niveles de análisis de la cultura hacen referencia al grado en que dicho fenómeno es visible para el observador. A partir de este punto, el autor propone tres dimensiones a considerar:

Artefactos: las estructuras y procesos organizativos visibles, fácil de observar y difícil de descifrar tales como el lenguaje, la tecnología, las creaciones artísticas, los modales de dirección, mitos e historias dichas sobre la organización, lista de valores publicados, rituales y ceremonias observables, comportamiento visible de

un grupo y procesos organizacionales en el que tal comportamiento es una rutina. Resulta arriesgado tratar de inferir los supuestos más profundos desde este nivel, dada la experiencia y representaciones del mundo del observador.

Valores defendidos: estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones propugnadas). “Todo aprendizaje grupal refleja en última instancia, los valores originales de alguien, el sentido de alguien de lo que debería ser, a diferencia de lo que es” (p. 19). Estos valores encarnados en una filosofía organizacional pueden servir de guía en tiempos de incertidumbre.

Supuestos subyacentes básicos: inconsciente, que se da por sentado e involucra las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos (fuente última de los valores y la acción). Debido al nivel de introyección de estos supuestos el cambio cultural resulta difícil, lento, generando rechazo e incertidumbre entre los miembros.

Schein denomina artefactos a la parte práctica de las representaciones mientras que la parte teórica la concibe como los supuestos subyacentes básicos y los valores. Algo similar realizan Alvesson y Per Olor Bergt (1992), quienes proponen enfocarse en seis elementos que resultan ser más o menos centrales en el fenómeno cultural: cultura, simbolismos, ideología, clima (y espíritu) e imagen (perfil).

Al referirse a la *cultura* hacen una distinción de 5 elementos. La primera es,

observar a la cultura como una *entidad*, un todo que no puede dividirse fácilmente en pequeñas partes. El concepto ha sido ligado con un número de conceptos subordinados que indican aspectos de la cultura. En segundo lugar, la *colectividad*, clan, tribu como metáforas usadas para capturar el carácter de la cultura, especialmente los vínculos entre varios miembros de la organización. En tercer lugar; ubica *los artefactos*, usados para describir «vestigios físicos de las actividades humanas» en una organización. En cuarto lugar; *las estructuras mentales colectivas*, las cuales son una función principal para el logro del orden social proporcionando un marco mental colectivo y se compone de varios elementos.

Dichas estructuras mentales colectivas se componen de dos dimensiones: sincrónicamente por la estructura de creencias institucionalizada manifestada a través de los mitos e historias; y diacrónicamente, gracias a las narraciones, la saga.

- Saga: (narrativa), contiene leyendas y héroes
- Mito: no se relaciona con la historia real, son creencias colectivas compartidas que explican cómo funciona el mundo
- Historias: ligadas al mito son re-contadas y contribuye a establecer y reforzar las ideas fundamentales
- Valores, creencias y normas: soportan la idea sobre cuál es la realidad de la organización. Las normas y valores en las empresas envuelve ideas sobre lo que es positivo, importante y deseable en la organización.

De acuerdo con Rollo May “Los mitos son patrones narrativos que dan significado a nuestra existencia. Son como las vigas de una casa: no se exponen al exterior, son la estructura que aguanta el edificio para que la gente pueda vivir en él”. (1992: 17). El mito permite la unificación de la sociedad a través de los relatos con una base histórica, contiene valores de determinada sociedad o grupo y “siempre se inclina hacia la totalidad más que a la especificidad” (1992: 27-28).

Transmitido de generación en generación se convierte en una verdad absoluta y eterna con lo cual queda de manifiesto que tanto en la sociedad como en el campo organizacional se viven modos simbólicos, tales como el lenguaje que permite la creación de realidades compartidas. Ligado a la cuestión de los orígenes, de la historia, de la cosmogonía. “El mito está entonces en el centro de los procesos de constitución de los sistemas de representación” (Aktouf, 1990: 72).

Ahora bien, los mitos “suelen ser alegres y lúdicos, nos revitalizan y coinciden con los períodos de vacaciones o los días festivos. Los días festivos reúnen desde siempre el carácter mítico de la eternidad. De ellos obtenemos una sensación de unión con el pasado y el futuro más lejanos” (May, 1992: 49).

De acuerdo con Alejandra Urbiola y Ángel Vázquez en *Lenguaje, poder y polifonía organizacional* (2009), “el mito incluye los decires durante las ceremonias y los ritos los haceres, ambos en una especie de relación dialéctica que refuerza la identidad de los individuos de la organización. El lenguaje y las palabras utilizadas adquieren un significado particular por el hecho de constituir el núcleo cultural o

base de creencias con las que se identifican los miembros de la organización.”

Es decir que el mito, y en general, las estructuras mentales colectivas se expresan y soportan mediante el quinto elemento considerado por Alvesson y Per Olor Bergt, los *patrones de acción colectiva*, o prácticas simbólicas, como se les ha denominado anteriormente, que tienen alto contenido simbólico. Los ritos, rituales, ceremonias y celebraciones como denotaciones generales del comportamiento simbólico, acciones colectivas históricamente condicionadas, a través de ellos se da vida al mito. “En este terreno, el mito ‘justifica’ un estado de cosas, es fundacional y legitimador; el rito, en su repetición, garantiza la pervivencia de ese estado: es acción-ceremonial o litúrgica-(re) productora de sentido” (Ávila, 2004: 108).

“El ritual es un acto que plantea una colectividad. Los participantes re-crean y reviven simbólicamente esta experiencia o acontecimiento. El ritual es, pues, un agregado ordenado de símbolos. El ritual es depositario de la codificación que determinado grupo hace de sus relaciones con lo desconocido y, en tal condición, reviste el carácter de una convención social; pues es susceptible de ser modificado, y ello, pese a existir la tendencia generalizada a poner el peso del pasado, a encontrar su fuerza -tal vez, incluso, su misterio- en la percepción que los individuos tienen de su origen” (Vallée, 1985: 95).

Los ritos son actividades colectivas genuinas con un bajo grado de formalidad las cuales a menudo inician o concluyen una fase dada de eventos. En contraste al

rito, el ritual confirma y reproduce los patrones sociales dados. Por otro lado, la ceremonia es de naturaleza formal y solemne a menudo expresa un sentimiento de tradición y conocimiento histórico, es la ocasión cuando los miembros de la organización pueden tomar parte de la historia honorable de la empresa.

“Los ritos y rituales son actos instrumentales que concretan simbólicamente -es decir, según las maneras habituales-ciertas situaciones regulares aunque potencialmente peligrosas. En tal sentido, los ritos y rituales cumplen ante el grupo un rol poco común de reforzamiento de las relaciones sociales amenazadas. Ceremonias y espectáculos cumplen, evidentemente, las mismas funciones. Juntos, imponen a la vez conductas (reglas y actitudes con respecto a los iniciados, los celebrantes, prohibiciones, tabúes, etc.); procedimientos (códigos de elaboración de ritos, rituales, ceremonias, espectáculos, etc.); técnicas -conocidas por todos o reservadas a algunos iniciados o «escogidos»- capaces de facilitar y hacer posible el acceso a este universo (técnicas de manipulación, de adivinación, encantamientos, actos mágicos, etc.). En fin, se concibe que los instrumentos de la simbolización tienen un representante en la sociedad misma. Este puede actuar como agente, mediador, intermediario entre las «teorías» y las «prácticas», entre el cuerpo de creencias institucionalizadas y los actos de acompañamiento” (Vallée, 1985: 98).

Como es posible observar la cultura se conforma de elementos con diferentes niveles o grados de impacto, todos ellos dando cuerpo a determinada cultura. Aunado al concepto de cultura antes mencionado, Alvesson y Per Olor hablan de

los símbolos y simbolismo, entendiendo que la cultura puede ser considerada como un sistema de símbolos, los cuales siempre representan algo diferente o algo más de sí mismo.

Según Saussure la palabra símbolo se ha empleado para designar el signo lingüístico, el cual implica un proceso de asociación, la unión de un concepto y una imagen acústica, es decir, tiene dos caras. Bajo esta premisa Saussure propone “conservar la palabra signo para designar la totalidad y remplazar concepto e imagen acústica respectivamente por significado y significante” (1998: 103-104).

Es así que el signo o símbolo es una representación social de una idea, una emoción, un deseo, una forma social. Estas representaciones acordadas por miembros de la sociedad para referirse o comunicar algo, son aprendidas y cambian de un lugar a otro.

Savater indica que los símbolos no sólo refieren elementos físicos sino también mentales. “Los mitos, las religiones, la ciencia, el arte, la política, la historia, desde luego también la filosofía... todo son sistemas simbólicos, basados en el sistema simbólico por excelencia que es el lenguaje. La vida misma, que tanto apreciamos, o la muerte, que tanto tememos, no son sólo sucesos fisiológicos sino también procesos simbólicos” (Savater, 1999:112).

Los símbolos capturan una relación compleja de manera económica y comprensiva, la cual es difícil o imposible de expresar o comunicar directamente,

es el significado subjetivo que los individuos o la colectividad aplica a ciertos objetos. “La comprensión de símbolos y simbolismos requiere interpretaciones más profundas” (Alvesson, 1992: 86).

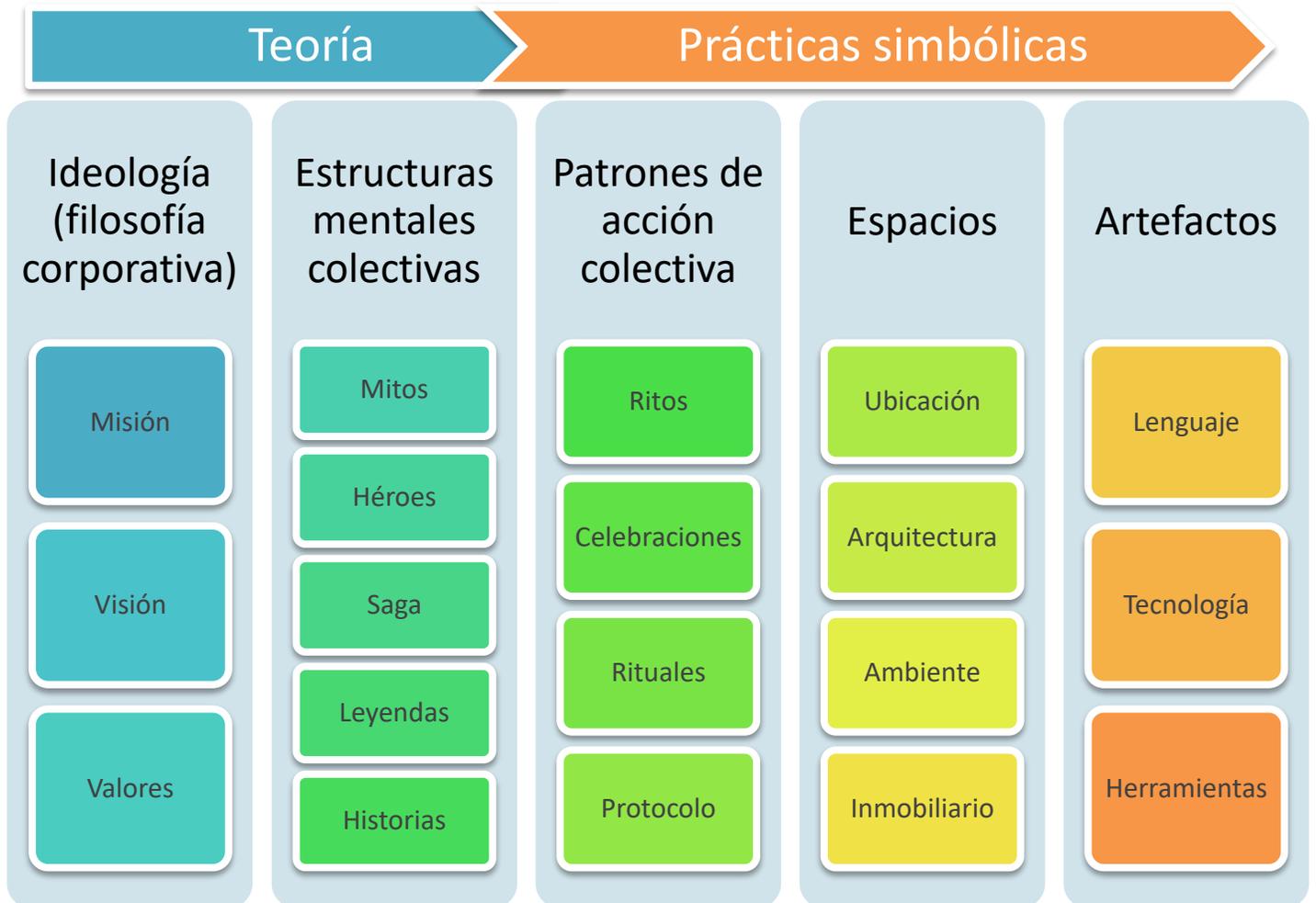
Referente a la ideología, ésta puede verse como “la colección de valores, creencias, descripciones e ideales. Es en ocasiones tratada como el equivalente de la cultura corporativa” (Alvesson, 1992: 87). Hay algunas similitudes, pero también diferencias, entre el mito y la ideología. El mito es políticamente neutral, mientras que la ideología está basada en un ideal o una idea, la cual está relacionada a ciertos intereses sociales. Contrario al mito, la ideología es por lo menos parcialmente consciente, más o menos claramente formulada y puede ser cuestionada” (Alvesson, 1992:88).

Otro elemento que Alvesson y Per Olor consideran es el clima y espíritu. Los estudios climáticos indican que las organizaciones pueden ser delineadas con ciertas características emocionales, sociales, estructurales y culturales. El clima puede entenderse como una experiencia de los individuos, en tanto que el espíritu se relaciona con la identificación positiva con la empresa.

La imagen, como otro factor del fenómeno cultural, conlleva a observar a la organización como un todo, a menudo desde una perspectiva externa. La idea es que esta imagen corresponde con el carácter único de la empresa. Los aspectos antes mencionados son capaces de generar la identidad organizacional y su carácter, pues forman la percepción que la organización tiene de sí misma.

Partiendo de la serie de elementos que se han identificado, es posible hacer un mapa de lo que conlleva el fenómeno cultural en las organizaciones:

\*Elaboración propia con base en la clasificación de Vallée, Matts Alvesson y Per Olor Bergt



El sistema cultural de una sociedad u organización está compuesto por estas variables que deben ser consideradas si se pretende hacer un acercamiento a la cultura desde el enfoque organizacional. La cultura va cobrando vida en las interacciones diarias de manera implícita, estableciéndose de manera formal e informal, creando así un fuerte arraigo en los miembros de determinado grupo social u organizacional.

### **4.3. Organización como cultura**

Como se ha visto “Los autores que asumen la cultura como una variable crítica de la organización, la consideran como una especie de argamasa social o normativa que mantiene a la organización unida. La cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. La cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos llena muchas y muy importantes funciones: a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; b) facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo; c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social; d) la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta” (Barba y Solís, 1997: 82).

El fenómeno cultural implica una serie de elementos que se fusionan produciendo un sistema simbólico complejo dentro de cualquier sociedad y también como parte fundamental de cualquier organización, haciéndola única; de ahí la importancia que ha cobrado para las organizaciones reconocer la vida simbólica existente, analizarla y hacer uso de los simbolismos con el fin de administrarlo para controlar a las personas y lograr los objetivos organizacionales planteados.

De tal manera, la cultura organizacional, por un lado, ha sido abordada siguiendo

una perspectiva funcional-positivista, entendida como una variable interna o externa relacionada con la metáfora mecanicista y organicista; en tanto variable se observa que la “organización tiene cultura” enfatizando un enfoque objetivo donde la cultura es algo moldeable y manipulable para influir en el curso de las organizaciones.

Es posible ver que el acercamiento funcionalista que plantea la cultura como una variable, a pesar de considerar la vida simbólica de las organizaciones, no contribuye a la comprensión de la complejidad vivida en una organización o a recuperar las diferentes dimensiones del ser humano, pues se mantiene la idea de administrar su comportamiento y moldear su ideología con el fin de servir a fines organizacionales enfocados a la máxima eficiencia, calidad, productividad y ganancias.

Por otro lado, desde un enfoque simbólico se ha visto como una metáfora de base en la que una cultura es algo que una organización es, lo cual permite acercarse al simbolismo, los significados y significantes desde una mirada compleja y profunda. La organización como cultura, diferencia de las otras metáforas, representa una alternativa en la ciencia social. La “atención al entorno simbólico de las organizaciones representa un intento de llevar lo que está oculto a la luz” (Adams y Hill, 1990: 30).

Ello implica abordar una perspectiva antropológica de las organizaciones encargada de mostrar la esencia del ser humano como humano, teniendo en

cuenta los aspectos cognitivos, simbólicos y psicológicos, con lo cual también se reconoce que la cultura es algo que se gesta a través de la dinámica cotidiana, de los vínculos entre las personas, sus afectos, la manera en que se comunica e interpreta los mensajes. De tal manera, no se puede tener un control absoluto sobre el fenómeno cultural pues va más allá de los fines lucrativos y de eficiencia, incluso puede ocurrir que esa cultura no sea congruente con los objetivos planteados por una organización.

Una vez trazadas los diferentes lentes para observar a la cultura, se propone que el estudio de los salones de baile se lleve a cabo bajo la concepción de que la organización es como una cultura ya que puede proporcionar mayor conocimiento sobre el fenómeno a estudiar y comprender su permanencia en el tiempo y el grado de pertenencia que genera en los integrantes de este tipo de organización ya que promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana.

Linda Smircich (1983) plantea que el uso de la cultura como una metáfora de base es muy diferente a sacar analogías entre las organizaciones y las máquinas, y las organizaciones y los organismos. El pensamiento centrado en la organización como cultura presta atención a las cualidades expresivas e irracionales de la vida en la organización, al tiempo que legitima sus aspectos subjetivos e interpretativos. En ese sentido, un análisis cultural lleva a cuestionar los supuestos aceptados y plantear la temática sobre el contexto, significado y los valores subyacentes:

“La cultura como una metáfora de base promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana” (Smircich, 1983: 347). La organización se entiende y analiza, ya no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de su naturaleza expresiva, ideales y simbólicos.

Genera un lenguaje propio, aprendido, practicado, y reforzado a través de las interacciones entre los individuos, que se convierten en puntos comunes a todos. En el discurso de la gente, de su música y movimientos, se descubren sus arraigos, y permite analizar los modelos de representación del mundo que guardan los sujetos desde el contexto de los espacios de recreación.

En este sentido, es posible analizar sus aspectos expresivos, ideales y simbólicos con la finalidad de fundamentar la creación y mantenimiento de la dinámica organizacional a través de la acción simbólica. Los elementos culturales son procesos generadores de significados fundamentales para la existencia de la organización.

“La agenda de investigación que se enfrenta desde esta perspectiva es la exploración del fenómeno de la organización como una experiencia subjetiva y la investigación de los patrones que hacen posible la acción organizada” (Barba y Solís, 1997:83). Es así, que se han desarrollado ciertas líneas de investigación a partir de los cuales se hace un acercamiento a la subjetividad y prácticas simbólicas.

Referente a la perspectiva de la cultura como metáfora de base, Alvesson plantea que desde este enfoque el mundo social es visto como una construcción hecha por las personas y reproducido por las redes de símbolos y significados compartidos. “Los defensores del enfoque de la cultura como metáfora de base tienden a restar importancia a los resultados pragmáticos que pueden ayudar a aumentar la eficacia de la gestión en favor de una mayor comprensión general y la reflexión como el principal énfasis de los estudios culturales. En principio, para ellos nada es ‘no cultura’, y por lo tanto la cultura no puede estar relacionada con todo lo demás. Al parecer las cosas "objetivas", como el número de empleados, volumen de negocios, productos físicos, clientes, etc. Llegan a ser de interés (casi) sólo en términos de sus significados culturales (2002: 25)

Alvesson hace la observación de que la cultura como una metáfora de hecho implica una "metaforización" en muchos niveles, y en ese sentido, dependiendo de la metáfora que se tenga respecto a la cultura, es decir lo que la persona piensa de la cultura, se desarrollarán diferentes líneas de investigación sobre la cultura organizacional entendida como una metáfora de base de la organización.

Según Smircich (1983) dentro del enfoque de la cultura como metáfora de base se han desarrollado tres distintas maneras de análisis organizacional:

- La perspectiva cognitiva: La cultura es un sistema de cogniciones compartidas o un sistema de conocimiento y creencias, hace foco sobre los componentes cognitivos como los supuestos, las creencias, los valores o

las visiones como la esencia de la cultura. Las preguntas de investigación toman la forma de: ¿Cuáles son las estructuras de conocimiento que aquí se encuentran en funcionamiento? ¿Cuáles son las “reglas” o “argumentos” que guían la acción? Estas preguntas son de preocupación práctica para aquéllos que pretenden entender, diagnosticar y cambiar la manera en que una organización trabaja.

- La perspectiva estructuralista: La cultura también puede considerarse como la expresión de procesos psicológicos inconscientes. El propósito del estudio de la cultura es revelar las dimensiones ocultas, universales, de la mente humana.
- La perspectiva simbólica: Tratan a las sociedades, o culturas, como sistemas de símbolos y significados compartidos. El foco de esta forma de análisis organizacional se encuentra en cómo los individuos interpretan y comprenden su experiencia y cómo estas interpretaciones y entendimientos se relacionan con la acción. La agenda de la investigación es documentar la creación y mantenimiento de la organización a través de la acción simbólica. Las organizaciones constituyen patrones de discurso simbólico. La organización se mantiene a través de modos simbólicos tales como el lenguaje, que facilitan los significados compartidos y las realidades compartidas (por ejemplo, la teoría simbólica de la organización)

“Las tres perspectivas tienen el objetivo común de trabajar con símbolos y significaciones como la expresión básica de una cultura, proporcionando un enfoque antropológico al estudio de las organizaciones. Sin embargo, sus bases

teóricas y antecedentes intelectuales son muy diferentes. La antropología cognitiva está concentrada en el análisis formal, en representaciones abstractas de la estructura del conocimiento. Por otro lado, la antropología simbólica y humanística como grupo trata de mezclar el análisis formal con el contenido, así como percepción y significación con la acción social. Esta última perspectiva representa un importante rompimiento con las teorías conceptuales del estructuralismo y funcionalismo” (Barba y Solís, 1997: 84).

A partir de esta clasificación hecha por Smircich se pretende tomar como guía la corriente del simbolismo organizacional para el estudio del fenómeno cultural dentro del salón de baile. Entendiendo que la cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos, observar las prácticas simbólicas de esta organización lúdica, sus mitos, ritos, rituales, valores, héroes, símbolos, leyendas, metáforas.

Para llevar a cabo un análisis como el propuesto, sin duda es primordial considerar el lenguaje predominante en la organización, su discurso a partir de las prácticas culturales como los mitos, ritos, leyendas, ceremonias. Ahora bien, la transmisión de estos discursos sólo puede ser resultado del acto comunicativo.

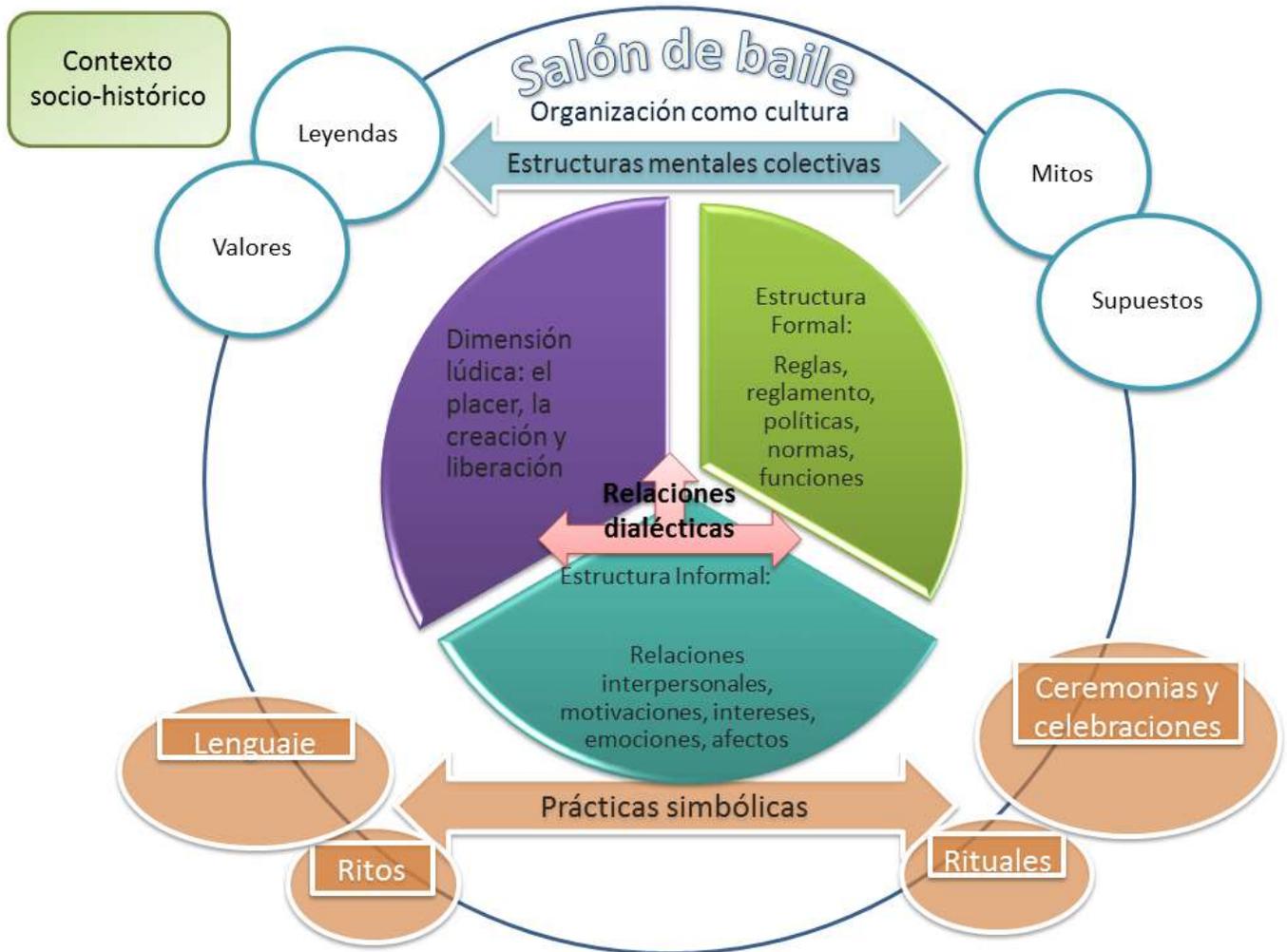
El análisis de la comunicación como un proceso social permite entenderlo como el eje que asegura la existencia de cualquier organización. Contribuye a la construcción de la cultura de la organización y sus representaciones sociales, elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional.

La realidad constituida es una construcción social que surge como resultado de las interacciones de los individuos. El lenguaje es en sí mismo una acción producto de las convenciones de una cultura. “El ser racional no es, por lo tanto, el ser individual sino una acción culturalmente coordinada” (Gergen y Thatchenkery, 1996: 15).

La relación de estos elementos simbólicos con la identidad colectiva es ineludible, “ninguna cultura es posible sin identificación con pares y lugares de socialización reconocidos como tales, sin interiorización de esta situación como fundadora de lo que el miembro de la colectividad es o cree que es” (Aktouf, 1990: 67). De tal manera, El análisis de las prácticas simbólicas del salón de baile servirá para hacer una caracterización de esta organización y su inclusión en el campo organizacional.

Basado en los planteamientos iniciales sobre la relación dialéctica entre la estructura formal e informal establecida en las organizaciones y cómo esta dinámica puede ser abordada desde la perspectiva de la cultura como metáfora de base de una organización, especialmente entendida desde la corriente simbólica, se llevó a cabo el estudio de las prácticas o simbólicas o patrones de acción colectiva así como las estructuras mentales colectivas en el salón de baile, las primeras ubicadas en la parte práctica de la representación y las segundas en la parte teórica.

\*Elaboración propia



#### 4.4. Teoría Fundamentada

Si bien la perspectiva simbólica de la organización como cultura se presenta como la más adecuada para nuestro objeto de estudio, también resulta insuficiente considerando que ha sido aplicada o generada para comprender formas de organización distintas, en su dinámica y objetivos, a un salón de baile. Por ello, una vez expuesta la dimensión organizacional en la que se enfoca esta investigación así como el tipo de aproximación desde la que se busca comprender

el objeto de estudio, es necesario resaltar un recurso teórico que fundamente el análisis cualitativo hecho.

Como ya ha sido planteado en párrafos anteriores, el salón de baile con su relación dialéctica entre la estructura formal e informal tiene adicionalmente un sentido lúdico y de liberación, por lo cual, la investigación requiere hacer uso de otros recursos teórico-metodológicos que permitan la comprensión de la forma de organización a la cual se enfrenta. Para ello se ha recurrido a la teoría fundamentada y la etnografía.

En este apartado se hablará a mayor detalle de la Teoría Fundamentada o *Grounded theory*, la cual ha abonado al análisis cualitativo dividido en dos grandes campos; por un lado, el análisis estructural; y por otro, el análisis interpretativo. Dentro de este último es donde es posible categorizar adicionalmente dos líneas: el análisis constructor de teoría y el análisis descriptivo e interpretativo.

En el texto *Teoría fundamentada "Grounded Theory": El desarrollo de teoría desde la generalización conceptual* (2012), se plantea que “El **análisis estructural** incluye el análisis del discurso, etnografía de la comunicación, etnociencia, análisis estructurales de eventos y etnografía estructural; mientras que todos los restantes tipos de análisis cualitativos, incluso aquellos que no especifican procedimiento alguno, se integran en el **análisis interpretativo**. Por ello, en este subgrupo se propone una segunda clasificación, diferenciando aquellos estudios, orientados al significado, que implican un descubrimiento de ciertas regularidades, y que

permiten identificar ciertas categorías, propiedades y sus conexiones, con el objetivo de generar posibles hipótesis teóricas; de otros estudios que, simplemente, tienen como objetivo la identificación de ciertos patrones, o de los diversos significados. Los primeros se referencian como **procedimientos que enfatizan la construcción de teoría**” (Carrero, Soriano, Trinidad, 2012: 12).

En los procesos enfocados a la construcción de teoría es donde se sitúa la Teoría Fundamentada. Glaser, citado por Carrero et al., plantea que la Teoría Fundamentada puede entenderse como “una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área substantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área substantiva que es objeto de estudio” (2012: 14-15).

De tal manera, la Teoría Fundamentada tiene como objetivo principal generar una conceptualización, una teoría formal a partir de la compilación de datos de investigación, dicha teorización va más allá de la descripción del fenómeno, más bien se enfoca en la emergencia de hipótesis conceptuales que permitan explicar, a través de la inducción, ciertos fenómenos o procesos sociales básicos.

En este proceso es posible identificar “tres aspectos que recogen la esencia de la teoría fundamentada: a) **El énfasis en la emergencia y generación de teoría**, frente a modelos de investigación que tienen como objetivo la verificación de

datos; b) **El análisis como acción central en la investigación desde una lógica inductiva**, y c) **La transformación de la teoría substantiva en una teoría formal**, que permite establecer, la explicación de los fenómenos sociales en términos relevantes” (Carrero, 2012: 18).

Ahora bien, considerando los elementos centrales que constituyen la Teoría Fundamentada, resulta una alternativa para el análisis cualitativo de los elementos culturales gestados dentro de una organización como el salón de baile, con la intención de forjar un marco conceptual que permita el entendimiento de la vida simbólica de estos espacios, lo cual las teorías clásicas de los estudios organizacionales no logran cubrir del todo.

La utilización de métodos inductivos en el estudio del salón de baile desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales resulta clave con el fin de comprender su dinámica e integrarla al campo organizacional con mayores fundamentos teóricos. Este proceso de la inducción a la deducción implica que “ya desde el comienzo de la recogida de datos, el analista codifica y reflexiona sobre el tipo de datos que está recogiendo. Este esfuerzo inicial provoca literalmente las deducciones del muestreo teórico, que conlleva el desarrollo del análisis y facilita la investigación de campo sobre las distintas cuestiones teóricas. Como resultado final, el investigador ajusta continuamente su análisis a los datos, al realizar comprobaciones a medida que desarrolla su labor de recogida de datos. Como es fácil convenir, el investigador siempre analiza, al mismo tiempo que se encuentra inmerso en las circunstancias que está estudiando (Carrero et al., 2012: 64).

A manera de conclusión, se puede decir que esta investigación ha hecho foco en, incluir al salón de baile como otra forma más de organización que es factible de ser estudiada desde los Estudios Organizacionales. Para ello, se ha tomado la dimensión cultural como objeto de análisis mediante los lentes de la perspectiva simbólica de la organización como cultura, y el referente teórico que ha servido de guía en esta búsqueda, es la Teoría Fundamentada como una alternativa metodológica que permita la generación de conceptos o hipótesis construidas a partir de la recolección de información, dado que si bien existen elementos teóricos que den cierta luz al fenómeno presentado en los salones de baile, no proporcionan todas las herramientas necesarias para su comprensión, por lo cual es necesario la generación de conceptos propios partiendo de lo inductivo a lo deductivo, producto de la generación y análisis de datos a lo largo de la investigación.

# Contexto

## **1. Los salones de baile en México**

Se ha hablado del baile y su espacio el salón como parte de las prácticas sociales que permiten la expresión corporal, entendiéndolos como productos culturales cargados de simbolismos al tiempo que se reconocen como una alternativa o válvula de escape para la esencia lúdica y apasionada del ser humano además de servir como medio para la interacción e integración social, mediante el reconocimiento del otro y de uno mismo en su cuerpo.

Ahora corresponde mostrar la tradición y arraigo de la organización del salón de baile en la ciudad de México, proveniente de la época renacentista y que en Latinoamérica inicia como una actividad de élite.

El desarrollo y evolución del baile de salón en la ciudad de México se vincula con el avance de la sociedad y sus modos de producción. La explosión demográfica y los crecientes problemas urbanos son el contexto para la convergencia de diversas culturas regionales, diferentes corrientes artísticas, la concentración del capital, de igual forma, la destrucción y recreación de identidades colectivas.

Durante la Colonia, la clase alta bailó en las mansiones, mientras el pueblo lo hizo en las plazas, fiestas o pulquerías. No es sino hasta finales del siglo XIX cuando se establecen en la ciudad de México espacios para realizar el baile popular urbano o *dancing*. Éste alcanza su popularización en la historia moderna.

Los patios de vecindad fueron centro importante del baile popular. Entre tendedores, lavaderos, macetas y baños comunes para las familias se llevaban a cabo bautizos, XV años, posadas y bodas. Los habitantes y bailadores de las vecindades fueron conocidos como “quintopatieros”.

Estos personajes segregados por la sociedad bailaron en “espacios físicos y emocionales que todos los sábados eran limpiados de tendedores y todos los objetos molestos que evitaran el tradicional y sabroso chancleteo del Danzón, la rumba, la guaracha y el acrobático *bugui-bugui*” (Flores, 1993: 69).

Aunque las clases populares acostumbraban realizar sus danzas en las calles o vecindades. Para inicios del siglo XX comenzaron a asistir a los salones que fueron instalados en edificios de la ciudad, y después se dedicarían espacios exclusivos para la práctica de los bailes de pareja.

Así surgieron Los “Tívolis”, pertenecientes a empresarios franceses, creados no sólo para la élite sino para la creciente clase media y baja. Armando Jiménez escribe en *Sitios de rompe y rasga* “la aristocracia iba a raspar suelas al ‘Tívoli del Elíseo’, en Puente de Alvarado y Ramón Guzmán (hoy Insurgentes Centro), y también al *Jockey Club*, en la casa de los azulejos. La gente poco me linajuda tenía su ‘Casino Nacional’ en Madero y Motolinia, y la clase media baja, otros ‘Tívolis’ en los contornos de la ciudad” (1998: 16).

Dos décadas después aparecen las Quintas, casas de campo ubicadas en los márgenes de la ciudad, para el bailoteo del sector más pobre de la población. En la “Quinta Corona” o la “Quinta la Granja” por seis centavos se podía bailar, tomar atole y comer tamales.

Su origen europeo después se enriquecería con la influencia norteamericana, de manera que surgen locales denominados *Dancing Club*, los cuales adoptan el estilo de los salones en Estados Unidos. Con ello se instala el fenómeno neoyorquino y el proveniente del Caribe. Ambos en correlación para crear un estilo propio de los ciudadanos mayoritariamente de origen rural.

Los salones de baile brindaron un espacio social separado de actos rituales y religiosos, donde la gente acude por el simple placer de moverse con libertad. Son lugares públicos para una actividad íntima de disfrute corporal. En estos recintos se desarrollan las danzas del pueblo, en medio de la industrialización, la producción en masa y productos “artísticos” elaborados para ser entregados a un público cada vez menos interesado en la creatividad colectiva y popular.

Carmen de la Peza menciona: “con el proceso de industrialización, la expansión de las industrias disquera, de la radio, el cine y la televisión, así como con el crecimiento de la ciudad y de las nuevas clases medias urbanas, la revista musical y los nuevos ritmos de baile pasaron de los teatros y cabaretes de “mala nota” al espacio “legítimo” de la familia y los “salones de baile” decentes como El Salón Riviera y El California Dancing Club. En estos espacios se sigue bailando bolero,

entre otros ritmos como el danzón, la cumbia, la salsa y la música tropical grupera”  
(De la Peza, 2001: 117)

Flores y Escalante menciona que “orquestas, bailadores (algunos malos, otros regulares y muy pocos campeones) y salones los hubo en la ciudad de México a granel de 1917 hasta 1962; desde aquel famoso y sórdido ‘Vaporcito’ en la calzada de la Viga hasta el Salón México, existieron en la capirucho más de sesenta lugares donde bailar al estilo de salón, o bien de ‘raspadito’ en los cabaretuchos de mala muerte de Moneda, San Lázaro, Bolívar, Izazaga y la colonia Doctores” (1993: 78).

El legendario “Salón México”, el “Salón Colonia”, “Los Ángeles” o el “California Dancing Club” son creados para satisfacer la necesidad de esparcimiento y diversión de una población obrera, y sobreviven ante la modernización por ser un espacio para el disfrute corporal, la liberación, la comunicación, el encuentro, la formación y reproducción de identidades populares urbanas.

El desvanecimiento de un gran número de estos lugares de 1957 a 1963 se debió a que “la ciudad empezó a crecer considerablemente, pero no así el empleo, aumentando con ello la inseguridad en las calles; a ello se unió el inicio de la construcción de grandes obras viales que destrozaron parte de la vida social de los antiguos barrios y simultáneamente se empezó a dar el consumo masivo de la televisión, lo cual provocó que la gente optara por quedarse más tiempo en su casa” (Sevilla, 1996: 36).

La causa preponderante fue el regente Ernesto Peralta Uruchurtu, aludido por varios autores, como represor y moralista. Su apodo fue “el regente de hierro” pues prohibió besarse en las calles, los desnudos teatrales y redujo los horarios de cantinas, cabaretes y salones de baile, en otros casos los cerró. El menosprecio por estos espacios trajo el incremento en el control y restricción del estado. De esta manera, se establece un reglamento oficial en 1944 basado en normas morales y de relaciones sociales, en el cual entre otras cosas se prohibió la venta de bebidas alcohólicas.

A la estigmatización negativa de estos espacios como lugares de perdición se agrega la llegada del *rock'n roll* y la implantación de recintos para su difusión. Asimismo, se hallan los contrastes de clase reflejados en los sitios de esparcimiento entre un sector y otro, sin tomar en consideración las distinciones de género, y por supuesto, la crítica que se hacía de estos bailes como algo vulgar e indecente.

Para la década de los ochenta resurge el interés por los salones de baile. La presencia de orquestas como la de Pepe Arévalo y sus mulatos, La Libertad y Welfo y su conjunto la Gloria representan la corriente salsera que reivindicó la música afroantillana en nuestro país después del *boom* cumbianchero.

El movimiento salsero desarrollado en Norteamérica pretende establecer otra expresión cultural retomando las tradiciones musicales latinas. Representan un tiempo-espacio alternativo, igual que lo hizo y han hecho sus antecesores, frente a

un contexto de trabajo excesivo con altas expectativas, saturación de información y nuevas tecnologías que dificultan o restan poder a las interacciones personales.

Salones de baile como La Maraka han sido adoptados por “salseros” quienes en su mayoría bailan bajo los patrones establecidos por las academias de baile dedicadas a impartir la denominada “salsa en línea”, organizaciones instituidas a nivel mundial, las cuales danzan con patrones comunes pero imprimiendo un estilo propio.

Su público es muestra de un sector de la población que como un movimiento de resistencia se niega a abandonar sus formas culturales, y por tanto, el conocimiento y reconocimiento que tiene de sí mismo. Pese a las dificultades y obstáculos antes mencionados la tradición de salones como *Los Ángeles o California Dancing Club* y *La Maraka* pervive frente a la modernidad.

Además de buscar mantener la tradición del baile de salón han buscado la manera de sobrevivir y hacer frente a las formas de vida actual y su reglamentación se ha relajado, hoy día sólo el salón California Dancing Club preserva la condición de no vender bebidas alcohólicas.

Los salones de baile son “lugares de la memoria”, donde las personas refuerzan sus antecedentes; edificaciones y decoración forman parte del entorno y marcan el vínculo y la diferencia entre presente y pasado. En lugares como los salones de baile se socializa y reivindica la historia.

Éstos fueron y son testigos del progreso social, la vida festiva de la capital y de la evolución en la música latino-afroantillana, desde el tradicional danzón pasando por el mambo hasta la salsa, ésta última relacionada directamente con la transición de una creación local y regional a una nueva forma de hacer música bailada de forma distinta y en sitios diferentes.

Amparo Sevilla indica que “Junto al imperio establecido por las cadenas televisivas, se vive un auge de los espacios abiertos o lo suficientemente amplios para albergar a las multitudes que se congregan para realzar solos, o en pareja, otro tipo de movimientos que, sin dejar de ser productos comerciales, permiten distintas formas de expresión corporal y apelan a diversas corrientes culturales que se están generando como parte del proceso de globalización” (1996: 38).

Estos recintos son una de las puertas para la conservación de las dinámicas grupales. Citando a Marc Augé “la organización del espacio y la constitución de lugares son, en el interior de un mismo grupo social, una de las apuestas y una de las modalidades de las prácticas colectivas e individuales” (2000: 57).

A través de este esbozo es posible contextualizar al salón de baile como una forma de organización surgida de la necesidad del ser humano de recreación, esparcimiento y convivencia; al observar sus antecedentes y surgimiento se reconoce como una formación social con fuertes arraigos y tradición que ha formado parte de la dinámica de la ciudad de México y forma parte de su identidad.

A pesar de la modernización y las transformaciones sociales, económicas y el impacto de la globalización, estas organizaciones continúan brindando a los asistentes un espacio-tiempo de goce, placer y diversión que busca mantener la tradición, generan un sentido de comunidad y arraigo, son espacios de interacción social y de construcción de identidades; “apelar a los intereses individuales en el baile, el teatro, la música, el deporte, y el cuidado de los niños puede hacer que se reúna gente que de otro modo no se hubiesen encontrado” (Spratt, 1973: 82-83).

## **2. Historia del salón La Maraka**

Este salón de baile cuenta con una trayectoria de alrededor de 60 años, tiempo en el que ha sido administrado por diferentes personas; primero se le llamó salón Maxims, posteriormente, salón Margot, y por último La Maraka, nombre que mantiene desde hace 26 años.

La Maraka se encuentra ubicada en la colonia Narvarte, en la calle de Mitla 410, esquina con Eugenia, colonia Narvarte. Cercano a este lugar está la estación Eugenia de la línea 3 del metro. Su ubicación resulta un punto a destacar ya que esta colonia cuenta con una gran tradición; fundada en la década de los años 40, cuando se fraccionaron los terrenos que estaban alrededor del Río de la Piedad, hoy Viaducto Miguel Alemán.

En esta colonia vivieron por algún tiempo personajes como Ernesto "El Che" Guevara, deportistas de la talla de Pelé y Garrincha, y artistas como Alex Lora. En

ese contexto había un solar en el cual se improvisaban bailes aunque no tenía ninguna infraestructura, sólo era el espacio abierto y para los bailes se montaban lonas o carpas. A este respecto Alejandro Domínguez, con 30 años de antigüedad como empleado de este salón y actual Gerente, comenta que “Hace 60 años, 60 y tantos años, pues era un solar en el cual como que cerraban las calles y todo eso y así fue como nació este lugar de baile, o sea era un solar donde la gente venía a bailar, no sé realmente como sería pero sí se venía a bailar aquí de ahí nació ya, bueno yo creo que los empresarios dueños que estaban haciendo aquí y ya nació, y este salón ya nació directamente para ser un salón de baile. Toda la estructura es para un salón de baile”.

Este solar posteriormente se convertiría en el salón de baile Maxims, junto con el Salón Riviera que fundado en 1952 en la glorieta de la estación del metro división del norte, este salón contó con gran tradición y hoy día ya desapareció. La "Catedral del Baile en México", como popularmente se conoció al salón Riviera inició su actividad antes que lo hiciera el salón Maxims, posteriormente conocido como Margot.

Poca información hay sobre la etapa de este espacio como salón Maxims respecto a lo cual Alejandro Domínguez comenta “No tengo el dato preciso pero inicio con el Maxims de ahí parece ser que fueron como 5 años 6 años y después fue Margo, el Margo estuvo también como unos 5 años”. En los inicios de la década de los 80's el Margo junto con el salón Riviera compartían el liderazgo de la zona en la

promoción de bailes o fiestas que ofrecían géneros como el danzón, son, cha cha cha, salsa y merengue.

“Por la época en que el Salón Riviera se vinculó al mercado del merengue, ya funcionaba en las calles de Eugenia y Mitla de la colonia del Valle un importante salón: El margot, que bajo la administración de Miguel Nieto realizaba eventos de salsa con orquestas nacionales e internacionales. Todavía no se fijaban en el merengue como elemento comercial importante para las fiestas. Ahora bien, un hecho cambiaría de dirección esta visión. El salón Margot fue adquirido por mi querido amigo el señor Ernesto García, quien le cambió el nombre por La Maraka. El señor García, con una visión más amplia del mercado bailable, a insinuación de Luis Albert comenzó a llevar grupos de merengue, convirtiéndose en una de las plataformas más trascendentes de este ritmo en México. La Maraka sigue siendo el lugar con más arraigo merengüero, el lugar por donde desfilan las principales orquestas internacionales y nacionales de merengue y salsa” (Glass, 2005: 92-93).

Después de la administración de Miguel Nieto Applebaum, dueño del salón Los Ángeles, y la adquisición del salón en 1989 por “Don Ernesto García” como es conocido hasta la fecha, apareció La Maraka *el palacio de la salsa*. De tal manera, a pesar de los cambios de nombre y administración este salón se ha caracterizado por promover el género de la salsa.

Para el año 2002 cuando cierra sus puertas el salón Riviera, La Maraka cumplía 13 años de existencia y actualmente se mantiene como un referente indiscutible

de la difusión de la salsa en la ciudad de México donde se han presentado artistas internacionales como Celia Cruz, Tito Puente, Frankie Ruiz, Irakere, Willie Colón, Niche, El Gran Combo de Puerto Rico, La Ponceña, Gilberto Santarosa, Spanish Harlem Orchestra o Eddie Palmieri.

“Esto desde Margo fue 100 por ciento salsero, era en ese tiempo La catedral de la salsa, el palacio de la salsa y todo lo que tenga que ver con salsa. Además han desfilado aquí todos los grandes salseros como agrupaciones, como cantantes, como todo ese tipo de géneros salseros, por eso es que se ha distinguido como salsero La Maraka”.<sup>7</sup>

Junto con el propietario Don Ernesto García, el rumbo de este sitio estuvo fue delineado por Porfirio Luna, el señor Garduño, Don Rubén y Don Nicolás. Actualmente la gerencia está a cargo de Alejandro Domínguez en un entorno marcado por gran número de edificios, oficinas, comercios, cantinas, el centro comercial parque Delta, entre otras cosas.

---

<sup>7</sup> Información retomada de entrevista a Alejandro Domínguez actual Gerente de salón La maraka

# Metodología

Consecuente con el enfoque teórico que se ha establecido en esta investigación, es momento de definir el marco metodológico desde el cual se estudió esta estructura organizacional.

Entendiendo que el enfoque de los Estudios Organizacionales busca realizar un acercamiento a la realidad y el funcionamiento de las estructuras organizativas, las cuales forman un universo complejo de interés para ser analizadas desde diferentes perspectivas, en ese sentido, la investigación apunta al reconocimiento y entendimiento de la red de significados que conforman el espacio-tiempo simbólico del salón de baile, cómo se interrelacionan los individuos, los discursos que se generan y cómo estos elementos crean y recrean en los individuos determinadas representaciones del mundo.

## **1. Objetivos**

Objetivo general

Analizar la acción simbólica del salón de baile como proceso generador de significados fundamentales para la existencia de la organización en la dinámica establecida entre su estructura formal e informal-lúdica.

## Objetivos particulares

- Caracterizar la estructura formal del salón de baile con base en los recursos materiales y racionales dentro de la organización que influyen en las condiciones organizacionales y en la capacidad de interacción de los asistentes: las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, las regulaciones, políticas.
- Analizar la estructura informal del salón de baile a través de los simbolismos que se generan en el salón de baile: historia, mitos, ritos, rituales, valores, héroes, símbolos, leyendas, jerarquías que se crean y recrean en los salones de baile y que dan cuerpo a la manera en cómo los participantes conciben a la organización.
- Establecer un mapa general de la organización a partir del análisis de los simbolismos y las relaciones entre la estructura formal-informal, así como las interacciones entre los participantes para su posible caracterización como organización lúdica.

## **2. Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se construyen y cuáles son los simbolismos que forman la cultura del salón de baile?
- ¿Qué prácticas simbólicas se producen y reproducen en el salón de baile y

cómo transcurren entre la estructura formal y la informal?

- ¿Cómo se puede caracterizar a la organización del salón de baile desde los Estudios Organizacionales?

### **3. Marco metodológico**

Con esta investigación se pretende aproximarse a la vida simbólica generada por los diferentes actores organizacionales y apreciar cómo este proceso transcurre entre lo formal y lo informal. Con un carácter exploratorio y descriptivo se pretende acceder a las representaciones que los actores generan respecto al salón de baile a partir de su experiencia lúdica y de liberación; finalmente generar conceptos teóricos sobre el objeto de estudio basado en los aportes de la Teoría Fundamentada.

El uso de la Teoría Fundamentada brindará las herramientas necesarias para generar los conceptos y el marco referencial para comprender la realidad que por sí sola genera determinado conocimiento y que es importante descifrar. Para lograr ese objetivo, la etnografía resulta la herramienta metodológica más viable ya que en ella, “el análisis de la información no es un proceso diferente al de la investigación. Se inicia en la fase anterior al trabajo de campo, en la formulación y definición de los problemas de investigación, y se prolonga durante el proceso de redacción del texto. Formalmente, empieza a definirse mediante notas y apuntes analíticos; informalmente, está incorporado a las ideas, intuiciones y conceptos

emergentes del etnógrafo. De esta manera, en cierta medida el análisis de la información es paralelo al diseño de la investigación. Este proceso interactivo es fundamental en la teorización fundamentada” (Hammersley y Atkinson, 1994: 69)

Esta investigación se ha hecho bajo el enfoque etnográfico, recogiendo datos del comportamiento de las personas, de su actuar, su discurso, creencias y sentimientos. Acorde a los objetivos trazados para el análisis de este fenómeno social se ha hecho un acercamiento a la dinámica social generada en los salones de baile, a través del análisis de los discursos (lenguaje verbal y corporal) que llevan a cabo los miembros de dicha organización. Con este acto, será posible adquirir una determinada mirada sobre la realidad de estos espacios, por tanto, cómo está conformada sus estructura organizacional.

Se ha indagado sobre los procesos de construcción de la esfera cultural, sus esquemas de representación y su sistema de valores y creencias, para tales efectos el acercamiento se hace desde los procesos fundamentales de comunicación.

El campo de observación será el espacio y tiempo donde transcurre la significación, mientras que los dispositivos de análisis serán los procesos de interacción, los discursos que se establecen; así como los sujetos de la acción, los actores. Se observarán los procesos de producción y reproducción de sentido organizacional: reglas, normas valores, formas narrativas, rituales, así como el espacio físico.

De tal manera, con un lente etnográfico se “participa, abiertamente o de manera encubierta, en la vida diaria de las personas durante un período de tiempo, observando qué sucede, escuchando qué se dice, haciendo preguntas; de hecho, haciendo acopio de cualquier dato disponible que sirva para arrojar un poco de luz sobre el tema en que se centra la investigación” (Hammersley y Atkinson, 1994: 3)

### **3.2. Herramientas de investigación**

Para efectos de la recolección de datos e información se hará uso primeramente de la exploración documental útil en la adquisición de información referente al objeto de estudio: los salones de baile, su tradición e historia, así como los usos que de ellos ha hecho la sociedad.

Por otro lado, se recurrirá a técnicas cualitativas que muestran una afinidad con la intencionalidad de esta investigación, a través de esta metodología se puede obtener información que corresponda a la forma en que los integrantes de la organización crean una visión propia y colectiva de la organización y como es que sus acciones están dotadas de significaciones expresadas en sus discursos con lo cual reflejan aspectos de la cultura de la organización

En ese sentido, se apelará a la entrevista y la observación participante. La investigación de campo se hará con características descriptivas para identificar cómo es el fenómeno social a estudiar y en qué condiciones se manifiesta.

Con la información de la entrevista y la observación se plantea hacer un relato de la dinámica vivida a fin de tener un retrato que transmita con mayor claridad lo que los actores experimentan en esta organización.

### *Entrevista*

La entrevista es quizá la técnica más empleada, entendida como la conversación entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

Se elige este instrumento debido a que se considera que a través del lenguaje y el discurso de los entrevistados es posible obtener información referente a la dinámica organizacional y también pone de manifiesto la visión que tienen sobre los fenómenos en los que participan.

Se plantea una entrevista semi-estructurada pues están definidos ciertos objetivos al tiempo que se da libertad de expresión al informante, con ello la oportunidad de descubrir elementos que no hayan sido considerados por el entrevistador.

Este tipo de entrevistas resulta muy útil cuando se busca obtener datos a detalle sobre algún aspecto o acontecimiento, logrando con ello complementar la información obtenida de la observación e identificar en el discurso de cada informante los elementos de la cultura de la organización. En ese sentido, rescatar la importancia de los entrevistados como poseedores de la verdad de su realidad

organizacional y a partir de estas descripciones encontrar los elementos que les son comunes y como es que cada uno lo ha ido interiorizando.

Los entrevistados:

Público: se entrevistó a 2 hombres y 2 mujeres de diferentes edades, algunos de ellos son asistentes regulares al lugar desde hace mucho tiempo y otros más que asisten recientemente o que era su primera vez en este espacio.

Personal: Fueron entrevistados 4 empleados del salón, pertenecientes a la gerencia, meseros y mantenimiento.

Músicos: Debido a que su permanencia en el salón se limita al tiempo en el que están sobre el escenario, la entrevista se realizó a un músico en un tiempo distinto al que destinan a estar en este espacio.

Promotores u organizadores de eventos: Se logró contactar con una persona que organiza eventos en este salón vía electrónica y se le hicieron algunas preguntas que contestó por este mismo medio.

Academias de baile o instructores de baile: Se entrevistó a un instructor de baile que ha participado en exhibiciones e impartiendo clases en este espacio.

<b>Participantes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>
Público	4	2 mujeres	31 y 54 años
		2 hombres	35 y 62 años
Personal	4	4 hombres	55, 28, 63 y 62 años

Organizadores de eventos	1	1 hombre	36 años
Instructores de baile	1	1 hombre	31 años
Músico	1	1 hombre	30 años

### *Observación participante*

Esta herramienta implica la observación sistemática del comportamiento general de los sujetos durante cierto tiempo y su frecuencia.

La observación participante es una técnica para la obtención de datos sobre comportamiento no verbal en la cual además existe una intervención directa del observador, de forma que el investigador puede intervenir en la vida del grupo con el cual se identifica y éste lo considera uno más de sus miembros. La observación participante conlleva la implicación del investigador en una serie de actividades durante el tiempo que dedica a observar a los sujetos objeto de observación, en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión.

La observación participante requiere acceder a la comunidad, seleccionar las personas clave, participar en las actividades grupales, y aclarar todas las observaciones que se vayan realizando mediante entrevistas ya sean formales o informales, tomar notas de campo organizadas y estructuradas para facilitar luego la descripción e interpretación.

Se plantea el uso de esta herramienta ya que resulta útil en estudios descriptivos, ayuda al investigador a sentir cómo están organizadas y priorizadas las cosas, cómo se interrelaciona la gente, y cuáles son los parámetros culturales, es así que otorga una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en la cultura.

### *La crónica*

La exposición de la información recabada se ha hecho inicialmente a partir del relato, que permite describir de mejor manera la experiencia que viven los asistentes. Considerando que este tipo de narración evoca los sentimientos, emociones, lo subjetivo, de tal manera que para el lector resulta más fácil imaginar el momento y trasladarse a él.

En la etnografía “los elementos narrativos en el texto y los episodios se incrustan entre los componentes no narrativos...Ya sea el recuento de un incidente revelador, la elaboración y la resolución de una serie desconcertante de los acontecimientos, o la localización a través de una compleja red de relaciones, la etnografía frecuentemente delinea patrones de interpretación y comprensión a través de construcciones narrativas” (Atkinson, 1990: 104-105).

En este proceso, los relatos hechos por quienes forman parte y construyen el fenómeno a estudiar, son una fuente importante de información, de ahí la relevancia de las entrevistas y de la observación participante; a través de la recogida de datos y de narración de los sucesos el investigador deja de ser un extraño y obtiene información privilegiada al convertirse en un miembro más.

#### **4. Dónde se realizará el estudio de caso**

El estudio de caso es el salón La Maraka ubicado en Calle Mitla 410, Benito Juárez, Narvarte Poniente, 03020 Ciudad de México, D.F.

La elección de esta organización se ha hecho considerando elementos como su antigüedad, que es de 26 años bajo el nombre de La Maraka con lo cual queda de manifiesto su tradición y permanencia en el tiempo; el tamaño de la organización, cuenta con alrededor de 25 trabajadores permanentes y algunos temporales según los eventos. Por otro lado, existe un acercamiento previo y un conocimiento general del funcionamiento de esta organización.

Otro elemento considerado en la elección para realizar el estudio, es el reconocimiento social que tiene este salón y que se le percibe como referente obligado de la salsa en la ciudad, por tanto, tiene un liderazgo importante dentro del sector de los salones de baile.

# Estudio de caso

Ahora es tiempo de ejemplificar y comprobar en el campo de acción lo propuesto.

Se ha hecho un estudio sobre el salón La Maraka, enfocado al análisis de los elementos formales e informales de la organización y a través de ellos develar los elementos culturales, tomando como referencia la propuesta que plantea la perspectiva simbólica sobre el enfoque de estudio de la cultura organizacional.

La investigación pretende explicar cómo y cuándo ocurre el fenómeno, asimismo, ordenar el conocimiento sobre éste, mediante la prueba experimental de las proposiciones teóricas, basada en una metodología cualitativa que valide el marco teórico a la vez que se respalda en él.

## **1. El Salón La Maraka**

En un apartado anterior se ha dado cuenta de la historia del salón La Maraka basado en la revisión documental y las narraciones hechas por su actual Gerente con la finalidad de ilustrar, *grosso modo*, el desarrollo de este espacio a lo largo del tiempo y resaltar la tradición de dicha organización, emblema de la vida lúdica de la ciudad de México que ha logrado mantenerse con vida a pesar de las transformaciones sociales, convirtiéndose en una organización emblemática de la zona donde se ubica.

Se iniciará este acercamiento con un breve relato sobre lo que se vive en este salón.

### ***Una noche en la Maraka***

Es sábado 19 de marzo en la noche y a la Maraka, “El palacio de la salsa”, empiezan a llegar los asistentes que han esperado por meses el concierto de “Salsa de historia” donde se presentará Roberto Roena, Ray de la paz y Eddie Montalvo, todos músicos salseros con una amplia trayectoria musical. Roberto Roena conocido como el “señor bongo” ha sido músico bongosero y uno de los directores de orquesta más cotizados del mundo salsero durante más de 30 años.

Este salón que existe bajo el nombre de La Maraka desde la década de los 80’s, se ha especializado en la difusión y promoción del movimiento salsero, así todos aquellos que gustan de esta música lo identifican y gustan de este lugar. De tal manera, esta es otra de las grandes noches que ofrece el palacio de la salsa, siguiendo con la tradición de recibir a los grandes salseros.

Al estacionamiento llega Silvia para dejar su automóvil, como desde hace 10 años que ha frecuentado la Maraka ella saluda amistosamente a Roberto empleado del valet parking “hola amiguito cómo estás, mi lugar de siempre eh”, a lo que él responde: “muy bien, aquí ya listos para el evento, qué bueno que vinieron”. El personal del valet parking, en especial Roberto, se han convertido en caras

conocidas para muchas y muchos de los asistentes, con ellos intercambian saludos y comentarios sobre el evento de esa noche.

A la entrada del salón se vive un ambiente festivo y de alegría, se observa a un vendedor de gorras, discos y playeras con temáticas salseras, junto a él se aprecia la llegada de hombres y mujeres de todas las edades quienes se saludan gustosos entre risas y bromas, evidenciando la camaradería que existe entre ellos, surgen frases como “qué bueno que viniste”, “esto va a estar bueno”, “el bravo de la salsa presente” entre otras cosas.

Esta familiaridad se extiende hacia el personal del salón como el gerente Alejandro o el cadenero, quienes se encuentran a las puertas del lugar y saludan casi uno a uno al público que de a poco va llegando, conocen a muchos de los asistentes y los saludan y abrazan con entusiasmo.

Junto al personal del salón están los “conocidos” hermanos Sarabia, quienes desde hace tiempo se encuentran envueltos en el mundo de la salsa como bailarines, instructores de baile y como promotores de conciertos salseros, esta noche ellos son los organizadores del evento bajo el nombre de “Soneros con Clave”. Se dice que para su realización obtuvieron financiamiento por parte de un comerciante de Tepito. Su intención de mantener la tradición salsera se ha extendido a las siguientes generaciones de la familia Sarabia, y ahora también participan los sobrinos como Raúl, quien ha aprendido a bailar gracias a sus tíos.

En el lobby encontramos una mesa de recepción, también a cargo de los Soneros con clave, donde los espectadores son registrados y se revisan los boletos, a pesar de ser un punto de revisión también ahí se hacen presentes los saludos, las sonrisas y los rostros de sorpresa al encontrarse con alguien que hace tiempo no se veía.

Así uno a uno va pasando por el “túnel” hasta llegar a la pista de baile que ha sido rodeada de mesas con manteles blancos las cuales fueron organizadas y marcadas con números por los empleados del salón para brindar un buen servicio y mantener un orden. Meseros y capitanes van indicando a las personas la mesa que les corresponde; así ya comienzan a ocuparse los asientos por quienes previamente hicieron una reservación.

Para el capitán de meseros José Luis, esta es otra noche de trabajo en la que “todos están al alba” para dar el mejor servicio posible; disfruta su trabajo pues para él es muy bonito “porque tratas a mucha gente” y le gusta mucho la salsa, además ha hecho amistad con los compañeros de trabajo, con músicos casi no, porque ellos nada más vienen una hora y se van, “ellos nunca conviven con nosotros”.

Los meseros se acercan a los comensales para tomar su orden, acompañados de la carta y de una pequeña lámpara que permite alumbrar el menú; de igual manera, algunos se saludan familiarmente con los meseros. Guillermo, mesero desde hace 10 años, se encuentra con amigos que llegan al salón “a convivir con

uno y uno los encuentra en su ánimo de cotorreo y pues lo sigue uno, te buscan te buscan hasta que ya “oye canijo y dónde vives, te doy un right” y vamos pa’ca y vamos pa’lla y se va haciendo uno de amistades”.

En el escenario que se encuentra a poco más de un metro sobre el piso, teniendo de fondo un gran letrero con el nombre del salón, ya se observa a personas revisando el equipo de audio, micrófonos, cableado, luces; mientras tanto, desde la cabina de sonorización se pone música grabada para que los asistentes comiencen el bailongo.

Entre los pasillos y las mesas se ve a las personas saludarse, abrazarse, lanzarse sonrisas, la mayoría se conoce desde hace tiempo, algunos son bailarines de alguna academia, otros más son asistentes regulares de La Maraka y de otros salones de baile de la ciudad, todos provenientes de diferentes zonas de la capital o el estado de México, y aunque con diferencias tienen en común denominarse como salseros, amantes de este movimiento musical surgido en Nueva York a partir de la década de los sesenta; la salsa está conformada por tradiciones expresivas de diversos países del Caribe producto de los procesos migratorios.

Entre los asistentes se hacen presentes Miguel Farfán, “el León de la salsa”, “Chano”, “Juan Pachanga”, entre otros, todos ellos reconocidos como “conocedores” rumberos de corazón, siempre presentes en los conciertos salseros se han mantenido en este ambiente durante muchos años, lo mismo locutores de radio como Andrés Rosales o Deborah Holtz con su salsajazzeando (programa de

radio especializado en salsa y jazz latino, transmitido por IMER en el 107.9 fm), la gente valora su labor en pro de la difusión de este género salsozo.

El vestuario también da un aire festivo al salón, con vestidos, escotes, estampados, camisas, sacos, zapatos dos colores, boinas y otros accesorios se refleja el espíritu y la pasión que el baile provoca y que llama a lucir la mejor ropa para ese día; algunos de estos salseros portan claramente su efusión por este género, uno de ellos que ha venido de Veracruz sólo para presenciar el concierto, usa una playera blanca con el estampado de la bandera de Puerto Rico resaltada con lentejuela.

En la pista de baile ya se “sacude la polilla” y los bailarines sacan sus mejores pasos, algunos con el estilo de salsa en línea y otros más con su manera particular, hombres y mujeres disfrutan ya de la música de dj, mientras esperan ansiosos que comience la primera orquesta a sonar. Mueven sus cuerpos al compás de la música, se miran, sonríen, sin importar si ya se conocen o es la primera vez que danzan juntos se permiten el acercamiento físicamente, rompiendo la regla que impera fuera del salón.

A Panchito, quien tiene un “buen tiempo viniendo” a este salón, le gusta mucho el lugar así como la salsa, saca a bailar a una chica con quien parece acomodarse en la pista, aunque conversan muy poco las sonrisas que intercambian entre cada vuelta y la sincronía en los pasos deja ver que se sienten a gusto bailando.

Las parejas poco a poco van ocupando la pista, a través de los movimientos libres del cuerpo llenan de vida el espacio; con giros, movimientos de brazos y de pies rápidos o lentos, dependiendo el ritmo de la música. Se ha iniciado con la fiesta de esa noche y la gente está lista para disfrutarla al máximo.

Es posible ver también a las mujeres cuidando su maquillaje y vestimenta, entran y salen constantemente del sanitario, ahí frente al espejo surge como de manera natural las miradas de reojo para evaluar la apariencia de las “otras” y en algunos casos, incluso se presenta un ambiente de tensión que se manifiesta con susurros o comentarios despectivos. Es así que se vive una competencia “implícita” por ser las más atractivas o las más buscadas para bailar.

Quienes han venido este día con pareja, disfrutan de la pista desde el primer momento, mientras que aquellos que llegan al salón sin una pareja se muestran expectantes, viendo con quien podrán sacar brillo a la pista esa noche. En este ambiente lo más común es que sea el hombre quien se acerca a la mujer para pedir que “bailen una pieza”, si la cosa funciona seguramente se convertirá en una de las parejas de baile de esa noche.

Después de un rato se ve a los primeros músicos en el escenario, Ray de la paz y la orquesta del mexicano Irving Lara arrancan; la espera ha terminado, inician los aplausos y la gente se emociona, voltea con emoción, se vitorea el nombre de los músicos que muchos conocen, pues son seguidores de hace tiempo. Arranca la primera canción y la piel de más de uno se eriza. En ese momento se ve al público

excitado, con el ánimo al tope, que así se mantiene durante las poco más de 3 horas de concierto.

El número de asistentes es alto y la pista insuficiente, entonces se toman los pasillos o cualquier espacio desocupado para bailar, la mayoría en pareja; sin embargo, también se ven a hombres o mujeres bailando solos al ritmo de la melodía mientras admiran a los músicos, otros más deciden bailar en grupo, tres mujeres de alrededor de 60 años bailan formando un semi-círculo, cada una con su propio estilo disfruta de la música, una de ellas manifiesta que se encuentra por primera vez en este lugar, pero ha asistido a otros desde hace tiempo y ha bailado desde niña porque “le encanta, le da bienestar y felicidad”.

Para este momento el orden de las mesas se ha comenzado a perder, la distribución que el personal había establecido empieza a desdibujarse; el sudor, los pisotones, así como estar apretujados en la pista, es inevitable y no se convierte en impedimento para acercarse al otro y “mover el bote”; los bailarines tienen sus tácticas y de esa manera evitan pegarle al otro o dar pisotones que se convierten en “gajes del oficio” por lo cual no se viven como motivo de enojo o disputa. Así los bailarines forman una multitud en la pista y toleran aquello que en otras circunstancias, como cuando se anda en el transporte público en hora pico, sería causa de molestia.

El comerciante de Tepito puede bailar con la estudiante o el profesor de secundaria con la mamá de un músico de salsa; quienes han asistido con sus

parejas, también bailan con otras personas con libertad, pues la cosa es disfrutar la noche y la música que los artistas están interpretando. Así, se han roto las reglas y la convivencia se abre totalmente al disfrute y goce de la música y del cuerpo a través del baile.

El movimiento de caderas, los “pasitos domingueros” se ven por aquí y por allá, las manos arriba y los aplausos se presentan en todo momento, así también se ve a personas felicitando a quienes organizaron este concierto de historia. Esta liberación también se manifiesta en el consumo de bebidas alcohólicas, es el momento de beber una cerveza o algún licor pues es día de fiesta, de diversión y además con el calor y el intenso movimiento se antoja.

Para una mujer que tiene un hijo pequeño, este concierto es el primero que vive después de cinco años de ausencia debido a su labor de madre. Disfruta el momento a la vez que recuerda cómo lo vivía antes de ser madre y la frecuencia con que lo hacía, algunos conocidos la saludan y comentan ¡“qué milagro”!

Estela, asistente regular a este salón y otros más, ha estado en el ambiente salsero desde hace 12 años, con cuatro hijos músicos uno de ellos pertenece a una orquesta salsera, y dice que “los músicos generalmente no bailan, porque o bailan o tocan”. Estela habla de amistades como la que tiene con Silvia la cual se ha forjado únicamente a través de sus encuentros en los eventos, para ella, Silvia es una linda persona a la que aprecia mucho a pesar de que no se han tratado fuera del salón.

En esta diversidad unificada por el gusto de la salsa, aparece un hombre que genera comentarios y suspicacias pues se dice que es sacerdote de una iglesia por el rumbo de Xochimilco; ahí se le ve bailando y bebiendo con un grupo de amigas del baile, es un conocedor, como muchos más de los presentes, que sabe los nombres e historia de todos los músicos. Sea cual sea su ocupación aquí se ha convertido en un muy buen bailarón conocido por muchos.

La euforia también se vive en el escenario, los músicos se entregan al público, agradecen su presencia, así como a los “soneros con clave” por traerlos a México y hacer posible un evento con estas características, como éste pocos. La música ha sido ensayada con anticipación; sin embargo, también permite la improvisación, los músicos descargan y transmiten esa mezcla de emociones y pasión a los presentes que de igual manera se vuelcan sobre los artistas.

El punto más álgido llega con la entrada al escenario de Roberto Roena, el más esperado de la noche. Muchos de los bailarones se han detenido para observar al “maestro” y corear sus canciones, otros más se encuentran a las orillas de la pista y entre los pasillos del salón se mantiene bailando y admirando a los músicos, ejemplo de ello es Flavio, quien porta un saco rojo y camisa estampada, se ríe, corea, aplaude mientras baila con una chica al parecer de origen cubano.

Después de alrededor de tres horas de concierto y mucho baile, con un cúmulo de emociones, entrega por parte del público de los músicos y organizadores, llega la última canción “mi desengaño” interpretada por Roena y su banda. Una vez que

termina la melodía, la gente se queda expectante en el escenario como saliendo del trance y bajando la adrenalina además la banda podría regresar e interpretar una canción más; sin embargo, ha sido todo por esta noche.

Al parecer, todos los asistentes se quedan con un buen sabor de boca y con el deseo de que se repita otro evento igual pronto. Con el cansancio y la satisfacción, el público poco a poco va saliendo del lugar, a diferencia de cuando entraron, ahora se ve a los asistentes despeinados, con la ropa desacomodada, algunas mujeres han dejado las zapatillas y traen zapatos de piso, con el maquillaje un tanto desgastado, todos con el sudor que provoca un evento de euforia y movimiento corporal como el que se ha vivido.

Ya en la salida se observa a personas esperando la salida de sus artistas para tomarse alguna fotografía, despedirse de ellos y agradecerles por hacer de esa noche algo inolvidable. De a poco los músicos van saliendo para abordar las camionetas que los habrán de llevar a su siguiente destino, también se perciben cansados pero con una sonrisa en los labios, también ellos han disfrutado el concierto y esperan regresar a La Maraka en otro momento.

Público y músicos se despiden del gerente, del cadenero y los meseros, quienes están como buenos anfitriones despidiendo a sus invitados: “nos vemos en la próxima”, con una sonrisa en el rostro que también refleja satisfacción; aunque para ellos esto no se acaba todavía pues antes de cerrar sus puertas es necesario hacer algunas actividades administrativas, apagar las luces y recoger las mesas.

El interior de La Maraka, ahora se luce y se siente vacío, donde hace tan sólo unos momentos había gritos, aplausos y muchos cuerpos sudando y gozando ahora sólo queda el recuerdo y la espera de otra noche como esas.

### **1.1. Condiciones: ubicación, espacio físico, horarios, legislación, políticas**

A continuación se describe las características físicas y reglamentación del salón La Maraka a fin de conocer el tipo de entorno, regulaciones y nivel de formalización de esta organización así como sus instrumentos tecnológicos, y con ello vislumbrar los posibles efectos que produce en los asistentes, sus interacciones y la producción de la cultura organizacional.

Este salón ocupa un espacio físico de 1,897.00 m<sup>2</sup> y una capacidad de aforo de 1,700 personas, como está acreditado en su documentación oficial. Dicho espacio está distribuido en diferentes áreas: Lobby en el que se encuentra el guardarropa y taquilla, “boletera” (sección donde se reciben los boletos de acceso y se hace la revisión general a los asistentes), el “túnel” (pasillo que sirve de conexión para acceder al salón), y la entrada a camerinos; en el interior del salón se encuentra la pista de baile, el “foro” (escenario) el área de mesas, sanitarios, oficinas y mezzanine en el cual se ubica la cabina de audio y la cabina de sonorización. Asimismo existe un espacio de estacionamiento y se cuenta con el servicio de Valet Parking.

Con base en el reglamento de la Ciudad este salón está clasificado como un Cabaret con permiso de impacto zonal. Alejandro Domínguez comenta que “nosotros tenemos una licencia que en su letra dice “cabaret de primera y para todo tipo de espectáculos”, y esto es lo que realmente es atesorado por mi jefe, que es una licencia de funcionamiento la cual data de todo este tiempo que te estoy comentando”.

Así mismo, está regulado por protección civil en lo referente a la normatividad y condiciones físicas con que deben contar los trabajadores dentro de la empresa. Cuenta con un aviso de privacidad para el público asistente, el cual si bien se encuentra en el espacio denominado “túnel” pocos prestan atención a él. Dicha reglamentación y permisos están visibles para el público, ya que están colocados en las paredes del “túnel”, con lo cual cumplen con los requerimientos del gobierno local.

El salón La Maraka abre sus puertas el día miércoles a partir de las 6 de la tarde para el público interesado en el Danzón, los viernes y sábados destinados a la salsa, todos los eventos son amenizados por orquestas nacionales. A este respecto Alejandro Domínguez comenta que “El horario que manejamos dentro de la semana es de 11 a 6 de la tarde (horarios de oficina). Los viernes y sábado aparte del horario que estamos diciendo pues ya nos quedamos a lo que es el evento que es de 9 a 3 de la mañana”.

Además del servicio habitual de eventos de baile, en este espacio se imparten clases para aprender a bailar salsa y danzón, las primeras son impartidas por dos compañías de baile distintas: “Hay dos compañías, Fuego Latino y Amigos del Solar, a la primera no acude tanta gente que es el lunes pero a la segunda llegan un promedio de 80 a 100 150 personas entre martes, jueves y sábado. Hay un promedio de 10 a 12 instructores, yo veo y palpo a través de eventos que hacen ellos que les va muy bien.”

“Aquí se imparten lunes, martes, miércoles, jueves y sábados. Han salido estos modismos de salsa en línea, bachata. Kizomba, y la gente acude también yo creo que es un des-estresante como que me olvidó de mis problemas aquí en las dos horas que estoy en la clase, y bueno ha resultado y aparte también Marcos Cordero que es el que dirige la compañía de baile tiene buena actitud y buena enseñanza y tiene muchos profesores de este género salsa en línea”.

## **2. Interpretación y análisis**

Este apartado está dedicado al análisis e interpretación específico del relato, testimonios e información general del salón hasta ahora expuestos.

En la primera parte se describirá someramente el tipo de estructura formal que impera en La Maraka.

En la segunda etapa se presentará un panorama del fenómeno cultural en el salón La Maraka, a partir de los relatos, las vivencias y testimonios de los actores que forman parte de la organización, de su historia y su dinámica formal.

## **2.1. Estructura Organizacional: roles, funciones, responsabilidades, objetivo, reglas**

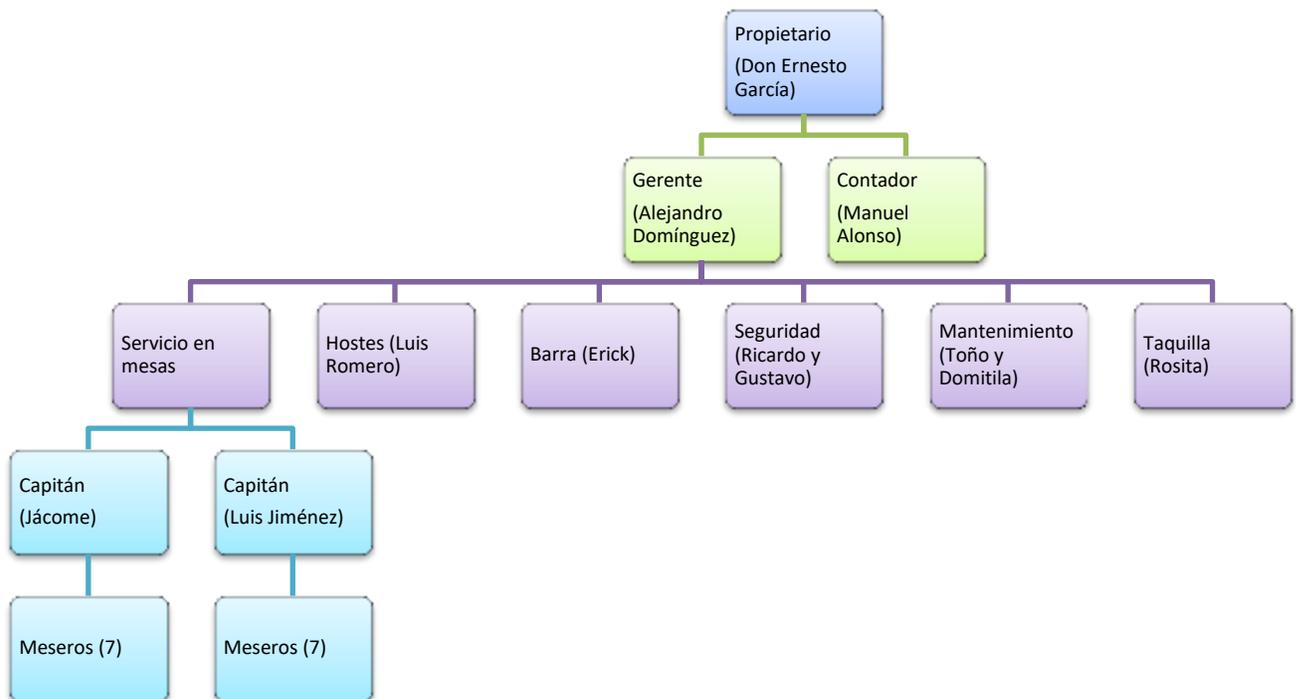
La información sobre la forma de organización del trabajo del salón La Maraka, así como la existencia de políticas y lineamientos, ha sido obtenida a través de entrevistas con el gerente Alejandro Domínguez, ya que la organización carece de documentación al respecto.

Al preguntar sobre cómo funciona el salón, qué planes tienen, si están divididos por áreas, roles y si tienen esos aspectos definidos, Alejandro comentó: “No tenemos definidas estas cuestiones que me estás comentando, pero aquí mi jefe sigue con la tradición que el mismo se ha formado en cuestión de género salsero, porque pues ha habido cumbia o hay cumbia más bien, hay otro tipo de géneros bailes que son muy bonitos y muy respetables también pero aquí su género es salsa”.

En ese sentido, la estructura organizativa del salón La Maraka no se encuentra formalizada, sin embargo, existe en términos generales una división de las actividades, roles y responsabilidades:

- Laboran un promedio de 20 a 25 personas por noche de evento.
- Hay una persona asignada para cada tarea, tanto de los días en que hay evento como en la jornada cotidiana por ejemplo de limpieza, de mantenimiento.

En ese sentido, se propone un posible organigrama con base en la información brindada por el Gerente del salón:



- Entre semana en el horario de 11:00 a 18:00 horas generalmente hay 5 o 6 personas conformando el equipo de trabajo dedicadas al aseo y mantenimiento del espacio.

- El horario entre semana es de 11 a 6 de la tarde. Los miércoles se amplía hasta las 24 horas y viernes y sábado hasta las 3 de la mañana, en estos días, pasando las 18 horas, aumenta el número de personal, que habitualmente sólo se presentan a los eventos, como el personal de meseros, garroteros, cantineros.
- Estos eventos de fin de semana y miércoles de danzón, son denominados los eventos de casa o nacionales ya que se presentan sólo orquestas locales.
- Alrededor de 2 o 3 veces por año se trae personal externo para que hagan el trabajo de limpieza y mantenimiento.
- La relación con las orquestas que amenizan los eventos es posible decir que se busca variar cada fin de semana por lo cual no cuentan con músicos de planta, por el contrario, el salón se adecua a los horarios y la disposición de las mismas orquestas, “porque hay veces que metemos una orquesta y la siguiente semana “fíjate que no puedo” entonces se va rolando, se van metiendo diferentes orquestas”.
- Se presentan 4 orquestas diferentes por noche.
- En el salón se realizan además los eventos denominados “internacionales” organizados por personas ajenas al salón que rentan el espacio para llevarlo acabo
- En los eventos que “no son de casa” generalmente el aforo a lo mejor es más extenso pero por lo regular se mantiene el mismo número de

personal. Por otro lado, hay veces que en los “eventos de casa baja el número de personal destinado para el servicio.

- En el salón también es posible hacer alguna fiesta privada aunque es muy poco frecuente ya que es “muy raro ya introducimos a lo que es banquetes o una fiesta social”.
- El salón “como toda empresa se rige por la política ética de cada dueño o cada empresa. Hay gente que se aviene o se alinea a la normatividad del salón”
- No existe protocolo para el ingreso de un nuevo empleado, ni algún curso inductivo, este proceso se lleva a cabo por el dueño del salón y el gerente quienes se encargan de darle su punto de labor a la gente.
- Cuentan con un página de internet donde aparecen horarios de servicio, ubicación y se informa sobre los próximos evento. Además se tiene una página de Facebook que es administrada por el contador Manuel Alonso; sin embargo, el uso de esta red social por parte del personal del salón es mínimo. Manuel opina: “para mí Facebook es un medio para supuestamente tener relación pero para mí no es un medio que me interese porque yo no tengo el tiempo de estar ahí viendo que la amistad que fulano que sutano, eso es para gente que no tiene otra cosa que hacer y yo tengo mil responsabilidades y por lo mismo no tengo tiempo de atender esa parte. Por eso tenemos la página de internet para que la gente en un momento dado si le interesa buscar a La Maraka se ve mundialmente por la página, no es necesario que tenga Facebook”.

- El salón cuenta con área de estacionamiento que ofrece un servicio de Valet parking para los eventos, pero este espacio también es utilizado entre semana para trabajadores de la zona tales como personal de una clínica del ISSSTE y el edificio San Rafael “mi jefe también altruistamente les da el lugar de estacionamiento por una módica cantidad y de verdad es muy irrisible si te dijera cuanto les cobra 15 pesos tiempo libre. Y luego hay veces que necesitamos de un servicio médico, que aunque aquí todos cuentan con seguro, pues éste es más “pronto que rápido de volada”.
- El personal del salón cuenta con seguridad social.

A partir de los datos hasta ahora expuestos respecto a la forma de trabajo del salón, los servicios que ofrece y las funciones de sus trabajadores es posible reconocer que, aunque no formalizada ni explícita a través de algún documento, existe una estructura referente a la organización del trabajo. La cual puede ser caracterizada, a partir de la clasificación hecha por Pugh et. al. (1968) respecto a las dimensiones estructurales de una organización.

Pugh plantea que existen 5 dimensiones primarias de la estructura de la organización: Especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración y flexibilidad, las cuales se interrelacionan de manera diferente según la organización determinando sus características particulares, su esencia.

La especialización se vincula a la división del trabajo dentro de la organización, la distribución de las funciones oficiales entre un número de posiciones. La

estandarización de procedimientos es un aspecto básico de la estructura de la organización, y en términos de Weber distinguiría organizaciones burocráticas y tradicionales de las carismáticas. Formalización denota el grado en que las normas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones se escriben. La centralización tiene que ver con el lugar de la autoridad para tomar decisiones que afectan a la organización.

Estas dimensiones estructurales de la organización se interrelacionan. En el caso del salón La Maraka, se caracteriza por ser una pequeña empresa considerando el número de trabajadores, que es de 20 a 25 personas dependiendo de los eventos organizados, con un alto nivel de centralización lo cual queda de manifiesto en el control directo que mantiene el propietario ayudado del gerente sobre el rumbo de la organización. Por otro lado, es posible observar un bajo grado de formalización y estandarización pues no se encuentra por escrito la descripción de puestos, roles, organigramas, políticas y procedimientos.

Si bien existe una división del trabajo y cada una de las personas tiene tareas determinadas, el nivel de especialización es bajo, considerando que la delimitación de funciones no son explícitas, además es posible que entre el personal se compartan algunas actividades y se apoye para hacer otras tareas que no son las primarias.

La correlación de dichas dimensiones estructurales da vida a cierta forma de organización. En ese sentido, Mintzberg (1989) identificó ciertos atributos básicos

de las organizaciones; a partir de ello estableció unos tipos básicos de organización: el *núcleo operativo* compuesto de las personas que realizan el trabajo primordial de los productos y servicios; el *ápice estratégico*, que implica la dirección de la organización; la *línea media*, que es una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico; cuando la organización se hace todavía más compleja, se añaden analistas que forman parte de la *tecnoestructura* quienes realizan tareas administrativas como planificar y controlar formalmente el trabajo de otros; existe otras unidades de staff para suministrar diversos servicios internos, desde una cafetería o servicio de correo la cual se denomina *staff de apoyo*. Finalmente, se encuentra la llamada *ideología* que envuelve las tradiciones, creencias, valores de la organización.



Los siete tipos básicos de organizaciones:

<i>Configuración</i>	<i>Mecanismo fundamental de coordinación</i>	<i>Parte clave de la organización</i>	<i>Tipo de descentralización</i>
Organización empresarial	Supervisión directa	Apice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguno	Ninguno	Varios

Considerando cómo se correlacionan las dimensiones estructurales del salón La Maraka y los atributos expuestos por Mintzberg, es posible incluir a esta organización dentro del tipo de configuración empresarial caracterizada por ser simple, “tiene poco staff o ninguno en absoluto, una ligera división de la mano de obra y una pequeña jerarquía directiva. Pocas de sus actividades están formalizadas y hace un uso mínimo de planificación o rutinas de formación”. (Mintzberg, 1989: 136-137).

Amplio ámbito de control desde el ápice estratégico, ausencia de unidades de staff y línea media insignificante, escasa planificación y muy poco comportamiento formalizado

## Estructura Simple o Empresarial



De acuerdo con Derray (2006) el vector de estas estructuras es la flexibilidad porque nada se formaliza. La empresa se adapta fácilmente al cambio. Esta baja formalización de funciones y procedimientos induce a una versatilidad general. Por la proximidad de los actores, realmente no requiere una gran coordinación. Desde un punto de vista empresarial, el buen funcionamiento de esta estructura se basa principalmente en el liderazgo de la compañía. Su capacidad para supervisar, controlar y coordinar a las diversas formas de funcionamiento es factor clave de éxito de la organización.

En esta configuración el poder se centra en el director general, que en muchas ocasiones es el propietario, en las pequeñas organizaciones todos rinden cuentas al jefe, la comunicación fluye de manera informal, en general entre el director y el

resto de los miembros. “la toma de decisiones es igualmente flexible, con un sistema de poder altamente centralizado que garantiza una respuesta rápida. La creación de estrategias es, por supuesto, responsabilidad del director... por tanto la estrategia resultante tiende a reflejar la visión implícita del mundo que posee el director general, que a menudo es una extrapolación de su propia personalidad” (Mintzberg, 1989:137).

Hasta aquí se ha hecho una caracterización del salón de baile como organización empresarial a partir de los roles y la forma de coordinación que en general se viven en La Maraka; sin embargo, si se consideran sus discursos y tradición, la configuración observable es la de una organización misionera.

La configuración misionera se caracteriza por “identificaciones (que) son tan fuertes y naturales que se pueden utilizar para realizar gran parte de la coordinación necesaria...Aquí se combinan unas tradiciones ricas y una historia única para formar una ideología particularmente fuerte. Lo que cuenta por encima de todo es la misión, un cierto empeño claro y centrado para que sus miembros se puedan identificar fácilmente con él, inspirador para que los miembros desarrollen tales identificaciones y distintivo, para que la organización y sus miembros estén depositados en un nicho único donde pueda florecer la ideología” (Mintzberg, 1989: 266-267).

Este tipo de organización busca controlar no sólo el comportamiento de la gente sino sus propias almas a través de los valores compartidos. Las normas

ideológicas tienden a ser inmutables, y su permanencia depende de manera importante del contacto personal. La organización misionera está más inclinada a cambiar el mundo que a cambiar ella misma.

En ese sentido, el salón La Maraka tiene una ideología fuertemente arraigada sobre el tipo de música que difunde y lo ha convertido en un valor de la organización que queda explícito en su lema *La maraka el palacio de la salsa*, a este respecto Alejandro Domínguez dice: “Yo creo que más bien los valores, no vamos a poner metas, sino los valores han sido aquí 100% salsero y sigue funcionando como lo mismo, como salsa más que nada. Don Ernesto García que a bien ha seguido la trayectoria dentro de lo que cabe toda la salsa, porque aquí reitero se han presentado todos los salseros, entonces hemos seguido o ha seguido más bien él con toda la situación salsera y hasta la fecha seguimos con la salsa.”

Por otro lado, la lógica histórica tiene peso en esta organización, pues desde sus orígenes se definió como un espacio de baile lo cual coloca al salón como un espacio con tradición y reconocido por los habitantes de la zona así como por quienes disfrutan del movimiento salsero.

Desde la perspectiva del institucionalismo en la historia, el pasado moldea el presente y el futuro, la historia consiste en narrar relatos acerca del pasado que internalizamos como propios, los cuales, al ser contados una y otra vez, nos moldean a nosotros y a nuestras acciones futuras. El hecho de que el pasado

ejerce este tipo de influencia sobre nosotros constituye un supuesto central de la historia como disciplina (Goodin, 1996).

La relación de las dos configuraciones mencionadas, la empresarial y misionera, fue observada por Mintzberg. “Debería esperarse que las ideologías involucradas con más frecuencia la configuración empresarial, ya que es la que puede desarrollar más fácilmente un sentido de misión y es más probable que esté dirigida por un individuo carismático. Pero debería señalarse que la configuración misionera es diferente de la empresarial, en que el poder está centralizado en una y ampliamente compartido en la otra” (1989: 275).

Al considerar al salón de baile como una organización misionera, con una historia vasta que busca la permanencia de ciertas costumbres y la difusión de la música popular, el estudio de la dimensión cultural con sus prácticas simbólicas, resulta de suma importancia para reconocer su naturaleza y poder incluirla en el campo organizacional.

Así la identidad de la organización es multidimensional. “Los rasgos de identidad se descomponen muchas veces entonces, explícita o implícitamente, en pares polares que comportan formas diferentes de actuar y de pensar que no se eliminan una a la otra, sino que están asociadas de un modo simbiótico”(Schvarstein, 1998:86).

En ese sentido, los salones de baile se componen de relaciones dialécticas que se complementan y que dan cuerpo a estos espacios. “Podemos pensar la relevancia que tienen las relaciones dialógicas identificatorias de una organización para el diseño recurriendo al ejemplo de un club deportivo, donde el placer tiende a virtualizar su par opuesto que es la obligación. En el diseño de un reglamento para el uso de las instalaciones deberán **resolverse**, las contradicciones que permanecen latentes. Tomando como parámetro el grado de formalización de los reglamentos, éstos podrán ser menos formales (alineados del lado del placer) o más formales (alineados del lado de la obligación)” (Schvarstein, 1998: 86-87).

A partir de los puntos antes abordados se puede hablar del salón La Maraka como una organización con una configuración empresarial con tradición, con un fuerte peso en su ideología donde, al igual que en el ejemplo del club deportivo, lo informalidad, el placer y el sentido lúdico tienen un mayor peso sobre la formalización.

## **2.2. Análisis Cultural del salón La Maraka**

Una vez expuesto que el salón puede encajar en el modelo empresarial y la estructura misionera, a continuación se hace el análisis del foco principal de esta investigación: la estructura informal y la vida simbólica del salón de baile que da cuerpo a la cultura de La Maraka.

Partiendo del reconocimiento de que el análisis cultural dentro de los Estudios Organizacionales nos sirven de referente, más no para aterrizar la teoría al caso de estudio ya que se carece de un enfoque teórico que permita su comprensión, se ha recurrido al uso de la etnografía y la Teoría Fundamentada, para la generación de conceptos teóricos básicos que permitan comprender el fenómeno.

Bajo este enfoque teórico-metodológico, se considera al lenguaje y los relatos de los participantes como elementos centrales de análisis que reflejan la cultura organizacional generada dentro del salón de baile. Desde esta perspectiva, se ha hecho inicialmente un análisis del discurso basado en los datos proporcionados por los informantes con el fin de determinar el vocabulario común dentro del salón y lo que este vocablo expresa respecto a cómo experimentan, viven y conciben los actores a esta forma de organización.

Se han recabado los términos que suelen ser más comunes entre los actores del salón de baile, extraído las entrevistas y los comentarios recogidos durante la observación participante. A partir de esta revisión se ha hecho una clasificación general de las palabras con el fin de dar luz a los temas y conceptos que envuelven el ambiente del salón La Maraka.

Se han establecido siete categorías a partir de la recurrencia de ciertas palabras; de tal manera, el nombre de cada grupo ha sido asignado con la intención de describir o dar un rostro a una serie de términos que pueden pertenecer al mismo sector o familia. Estas palabras comunes en el ambiente del salón de baile

generan un vocabulario específico representante de la dinámica organizacional y su cultura.

Cabe reconocer la existencia de otros conceptos que aquí no están considerados, sin embargo, se ha intentado retomar los más mencionados durante las entrevistas, los relatos, la observación participante y la letra de las canciones más populares de la salsa y otros géneros afroantillanos como el son, el danzón o la rumba.

A continuación se da una breve descripción de cada categoría:

1. Baile: En esta categoría se ha buscado incluir todas aquellas palabras o frases que hagan alusión a la actividad dancística, ya sea sinónimos del baile o elementos que permiten la acción.
2. Sensaciones: Esta categorización es producto de lo que los participantes expresan respecto a la reacción y emociones que genera en ellos bailar y el ambiente del salón.
3. Valores: A lo largo de la observación y las entrevistas surgieron ciertos conceptos que sirven como valores guía y que definen al salón del baile.
4. Contexto musical: Esta categoría surge del vocabulario común en la letra de las canciones y en general en el movimiento salsero y géneros populares como el son o la rumba. El vocabulario surgido de esta expresión musical está fuertemente enraizada en la cultura de la región afroantillana y es en sí misma, un elemento cultural, principalmente de Puerto Rico y Cuba. Esta

serie de conceptos incluso son utilizados más allá del espacio del salón, pues quienes son aficionados “rumberos de corazón” adoptan las palabras como parte de su lenguaje cotidiano. Ejemplo de ello, es la utilización de frases como “se formó la rumba” para referirse a cualquier tipo de fiesta.

5. Espacio: En esta categoría se han colocado los términos comunes que hacen referencia a los elementos espaciales del salón y del baile, en esta categoría si bien se encuentran pocos términos, éstos son referentes clave de donde se ejecuta la música y el baile.
6. Actores: En esta categoría se han agrupado las palabras comúnmente utilizadas para referirse a los diferentes participantes del salón de baile, así como el tipo de público y bailadores, y adicionalmente describen las habilidades y talento mostrado en el acto dancístico.
7. Trabajo en el salón: En esta categoría se ha colocado la jerga utilizada por los empleados del salón, son conceptos comunes y usados en otras organizaciones que brindan servicios como restaurantes, cantinas, algunos más que han sido generados para describir situaciones específicas del salón.

A continuación se muestra dicha categorización:

Baile	Sensaciones	Valores	Contexto musical	Espacio	Participantes	Trabajo en el salón
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guarachar</li> <li>•Coreos</li> <li>•Salsa en línea</li> <li>•Sacar brillo a la pista</li> <li>•Sacudir la polilla</li> <li>•Cuerpo</li> <li>•Pasos de baile</li> <li>•Pasitos domingueros</li> <li>•Ritmo</li> <li>•Ensayos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diversión</li> <li>•Gozar</li> <li>•Gusto</li> <li>•Ejercitar</li> <li>•Erizar la piel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Familia</li> <li>•Tradición</li> <li>•Amistad</li> <li>•Convivir</li> <li>•Compartir</li> <li>•Frigolidad</li> <li>•Talento</li> <li>•Latino</li> <li>•Historia</li> <li>•Libertad/libre</li> <li>•Expresión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Salsa</li> <li>•Rumbón</li> <li>•Rumba</li> <li>•Percusiones</li> <li>•Clave</li> <li>•Guarachar</li> <li>•Salsaludos</li> <li>•Salseros</li> <li>•Candela</li> <li>•De la mata</li> <li>•Sabor</li> <li>•Sabrosura</li> <li>•Swing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pista de baile</li> <li>•Escenario</li> <li>•Centro de espectáculos</li> <li>•El túnel</li> <li>•Camerinos</li> <li>•Cabina de audio y sonorización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bailadores</li> <li>•Músicos</li> <li>•Artistas</li> <li>•Orquestas</li> <li>•Principiantes</li> <li>•Maestros</li> <li>•Dos pies izquierdos</li> <li>•Bailarines de tarima</li> <li>•Meseros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fajina</li> <li>•Montar</li> <li>•Servicio</li> <li>•Cliente</li> <li>•Promotores de eventos</li> <li>•Eventos</li> <li>•Prestigio</li> <li>•Bailes nacionales</li> <li>•Bailes internacionales</li> </ul>

En términos generales, puede observarse que el lenguaje se enfoca, por un lado, a la práctica dancística; por otro lado, se encuentra el vocabulario referente al movimiento salsero, palabras como la rumba, la clave, candela o el sabor se usan comúnmente para describir personas, hacer alusión a situaciones o momentos e incluso para determinar el talento de músicos y bailarines.

En esta lógica de la interpretación y el talento de las personas es común clasificarlas por su habilidad, se han generados adjetivos para definir a los participantes, con ello además se establecen roles en la dinámica del salón.

Adicional a esta jerga, tenemos la generada por los empleados correspondiente al servicio que brindan, es un vocabulario común entre los lugares dedicados a dar

servicio de entretenimiento o de alimentos. Aunado a ello, hay conceptos o frases que son propias del salón, las cuales se han institucionalizado a partir de la dinámica organizacional y de sus características, tales como los términos bailes naciones y bailes internacionales.

Hacer luz en estos conceptos es crucial para iniciar con el análisis de los elementos culturales presentes en la vida del salón La Maraka, ya que a través del lenguaje quedan de manifiesto las representaciones colectivas que dan forma a la vida simbólica de la organización, y como ya se ha comentado.

El siguiente paso es caracterizar a la organización a través de estos aspectos simbólicos, para lo cual se retoma la tabla de elementos de la cultura que se estableció previamente en el marco teórico. Específicamente se buscará aterrizar qué elementos culturales constituyen la dinámica de La Maraka y de qué manera se hacen presentes en acciones concretas expuestas por los diferentes actores.



**Ideología (Filosofía organizacional)**

Si bien La Maraka no cuenta con un estatuto o filosofía establecida de manera formal ha sido posible determinar ciertos aspectos que permean al personal y los asistentes del salón delineando así su ideología.

## Misión

- Ser el principal espacio de difusión de la salsa.

Esto queda de manifiesto con las declaraciones hechas por el gerente de La Maraka, Alejandro Domínguez: *"desde Margo fue 100 por ciento salsero, era en ese tiempo La catedral de la salsa, el palacio de la salsa y todo lo que tenga que ver con salsa. Además han desfilado aquí todos los grandes salseros como agrupaciones como cantantes, como todo ese tipo de géneros salseros, por eso es que se ha distinguido como salsero La Maraka"*.

La misión aunque no se encuentra formalizada, no está a discusión pues trabajadores, asistentes y músicos la tienen muy clara. El percusionista Mauricio González de 30 años de edad dice: *"lo representativo y hasta cierto punto por lo que considero que está vigente es que es un lugar de los contados en México enfocados 100% a la salsa y a su vez presentan a los artistas más importantes del género a nivel internacional"*.

Además esta misión le da su identidad. Para los actores el salón se vincula directamente con la salsa, como su lema indica es "el palacio de la salsa" y en ese sentido es su valor y su diferenciador respecto a otros espacios de baile.

Para Fernanda Rubio, asistente regular de 31 años de edad indica: *"yo lo veo como un lugar clásico para ir a los conciertos de salsa, siempre que me entero de que vendrá algún cantante o banda extranjera doy por hecho que será en este"*

*salón, incluso a veces cuando me dicen que será en otro espacio se me hace como extraño, porque La Maraka siempre o casi siempre es el lugar donde se organizan estos eventos”.*

Para asistentes como Gabriel Maturano, profesor de Geografía de 60 años, el contacto con la salsa a través de este salón y del baile ha permitido ampliar su perspectiva sobre este género: *“yo tenía un concepto equivocado de la salsa, hasta que empecé a aficionarme por el baile y particularmente con la persona que comenté hace un momento. Como geógrafo estudié un poquito del ambiente cultural del Caribe, veía las situaciones sociales, políticas en EU particularmente en Nueva York, y tenía un prejuicio respecto a la salsa porque la consideraba como una parte secundaria de un ritmo o algunos ritmos originales pero ya después me di cuenta que lo interpretan personas muy talentosas y empecé a hilar cuestiones de migración de ambiente muy latino con los salseros particularmente en EU”.*

## Visión

- Mantenerse como hasta ahora

El personal del salón deja ver que no existe una visión definida y no se piensa propiamente en ello, más bien se enfocan en mantenerse en el gusto de la gente y seguir haciendo lo que hasta ahora han hecho.

De acuerdo con Alejandro Domínguez: "El futuro para el salón... más bien vamos a adecuarnos al presente, decir ahorita estamos vigentes y gracias a Dios y a Don Ernesto García pues seguimos laborando todas las personas. Como futuro no

verlo, sino el día a día más que nada y la situación futura dejársela a mi jefe y a Dios porque no hay otra cosa, dicen que uno propone"

Mientras que Manuel Soto dice: *"no creo que se vaya abajo, se va a mantener por la relación que hay entre cliente-salón"*.



Al cuestionarle a Alejandro Domínguez sobre las metas y objetivos principales del salón, éste deja ver la importancia de la ideología y el peso que tienen los valores en esta organización: *"Yo creo que más bien los valores, no vamos a poner metas, sino los valores han sido aquí 100% salsero y sigue funcionando como lo mismo, como salsa más que nada. Don Ernesto García que a bien ha seguido la trayectoria dentro de lo que cabe toda la salsa, porque aquí reitero se han presentado todos los salseros, entonces hemos seguido o ha seguido más bien él con toda la situación salsera y hasta la fecha seguimos con la salsa"*.

En ese sentido, los valores implícitos de esta organización se hallan presentes en todos los actores, algunos son más marcados en ciertos participantes que en

otros, dependiendo del rol que se juegue, sin embargo, también hay valores que parecen ser comunes a todos. En ese sentido la escala de valorización se ha formado no sólo desde la estructura formal, sino a través de la interacción de todos los que, de una u otra manera, participan de la dinámica organizacional.

Los valores que fueron reconocidos por todos los actores son: la tradición, el goce, la amistad, las relaciones humanas, la familia, la convivencia y el compartir, así como la salsa en sí misma como un valor, lo cual es enfatizado por el Gerente.

### *Familia*

El tema de la familia resulta recurrente, sobre todo entre los trabajadores del salón, a este respecto Guillermo Álvarez, mesero de 28 años de edad con 10 años de antigüedad en La Maraka puntualiza que: *“Para mí es un ambiente familiar, lugar sano porque puedes venir a divertirte no es como otros lugares que vas con miedo a ver qué te va a pasar”*. De igual manera Alejandro Domínguez hace alusión a la metáfora de la familia *“todos nos conocemos somos una gran familia que nos conocemos de hace mucho tiempo”*.

### *Amistad*

La amistad también se percibe como uno de los elementos centrales, la creación de lazos y afectos es recurrente, haciendo que el salón sea visto como un lugar confortable y de confianza. El capitán de meseros José Luis Jiménez Almaraz de 63 años de edad con 30 años de antigüedad en el salón: *“he hecho amistad con*

*compañeros de trabajo, con músicos casi no, porque ellos nada más vienen una hora y se van, ellos nunca conviven con nosotros”.*

Alejandro Domínguez comenta: *“no podría decir alguna amistad porque todas para mí son amistades desde los trabajadores, clientela, orquestas, artistas, promotores que vienen a hacer eventos, porque aquí rentamos también el salón, no es que nosotros hagamos este tipo de eventos también se renta el espacio. Con todo mundo a mí me gusta entablar amistad, me gusta conocer a la gente.*

Otro ejemplo del papel que juega la amistad es dado por Pablo Morales, promotor de eventos de 36 años edad: *“bueno eso es un tema, me he involucrado más por la amistad que por el evento en sí, me gusta disfruto conocer a los cantantes y músicos y siempre es fabuloso escuchar sus historias. Siempre es una aventura cada evento y complicado por la falta de audiencia pero es un buen reto tratar de que funcione”*

### *Relaciones humanas*

A través de estas declaraciones también es posible observar la relevancia que cobran las relaciones interpersonales en esta organización, convirtiéndose en uno de sus valores. José Luis Jiménez Almaraz indica que: *“es un trabajo muy bonito porque tratas a mucha gente y aprendes a tratar a mucha gente”.*

Estas relaciones además se pueden volver duraderas y salir del tiempo-espacio del salón de baile, como lo comentó Estela, madre de 3 hijos y salsera desde hace

12 años, al referirse a su relación con Silvia o Guillermo Álvarez quien reconoce que ha establecido relaciones amistosas sobre todo *“con clientes, ya de años, de que te veo por fuera, por ejemplo vamos a comer”*.

Como es posible observar la convivencia entre los actores resulta fundamental, y el salón también se convierte en un tiempo-espacio de compartir experiencias, gustos y el placer de la liberación. Gabriel Maturano, expresa: *“me gusta la parte social, de la convivencia y he descubierto que la gente es muy diferente, los que acuden ahí van de diferentes ambientes socio-económicos y algunos hacen un gran esfuerzo para ingresar porque tienen que pagar una entrada y ahí demuestran el gran gusto que tienen por la música y el baile...te permite socializar, compartes con quien convives muchas cosas, gustos, aprendes de la forma de vida de los propios intérpretes y llegas a tener gusto por alguno de ellos”*.

De igual manera para Pablo Morales declara: *“representa una forma de compartir y convivir con gente que tenemos los mismos gustos, siento que hago lo que me gusta me desconecta de otras actividades cotidianas y en la actualidad bailo menos por el trabajo y la falta de espacios pero sigue siendo importante para mi asistir a bailar”*.

### *Tradición*

Este tipo de interacción interpersonal se da en el marco de la tradición. Por un lado, la tradición del salón de baile y por otro lado la tradición de los géneros musicales y dancísticos afroantillanos, específicamente la salsa que como se ha

visto es lo que identifica a La Maraka. En ese sentido la historia del salón lo convierte en un lugar clásico de la ciudad de México que adicionalmente busca mantener viva la práctica musical de la cultura latina. De ahí que otro de los valores sea la tradición.

La misión clara de la Maraka es la de difundir, promover y mantener la tradición de la salsa a través de la interpretación musical y del baile. Considerando este último punto, el baile en este espacio se vive como una fuente de liberación y de reconexión con uno mismo y con los otros a través de los movimientos corporales.

### *Libertad*

Para el público asistente la libertad y la expresión son valores que se viven plenamente en este espacio. Fernanda Rubio dice: *“Para mí es algo que me llena, me hace sentir bien, cuando bailo siento mi cuerpo, es decir, me doy cuenta de lo que soy capaz de hacer con el cuerpo como de sus capacidades y a veces me descubro haciendo movimientos que usualmente no hago o que no sabía que podía hacer y es como que mi cuerpo vibra y al escuchar la música, cuando son canciones que me gustan mucho también siento que se me eriza la piel y en automático muevo los pies”*.

Ella misma comenta que la pista de baile es: *“como para los músicos el escenario que es donde interpretan y transmiten sus ideas así la pista es como un espacio para mostrarte y para dejarte llevar por la música y disfrutar junto a las otras personas. Aunque claro cuando estás en el salón de baile todos acabamos*

*bailando donde sea y donde se pueda, pero siempre el ir a la pista tiene algo como especial”.*

En la pista de baile y en el salón en general, se presenta la expresión. Silvia Alvarado de 55 años, bailadora de siempre y salsera desde hace 8 años, considera que: *“Representa un lugar donde puedo expresar mis sentimientos, movimientos corporales es una sensación que me llena totalmente de alegría, yo disfruto el bailar desde la punta del dedo gordo hasta el cabello y para mí la pista de baile tiene que ser amplia, agradable para que pueda yo bailar libremente”.*

Y esta sensación es extendida como lo dejan ver Gabriel Maturano y Raúl Díaz, instructor de baile de 31 años. Para el primero, *“representa expresar lo que con palabras no puedes hacer y además te permite estar ejercitando mente y cuerpo, pensar rápido, y además de ser bonito como dije en un principio, físicamente te permite estar bien”* y para Raúl: *“es un momento en el que eres totalmente libre, es donde puedes expresar con tu cuerpo cualquier cantidad de sentimientos. El baile ocupa el 100% de mi vida, por eso me volví profesional”.*

### **Goce**

Esta libertad también va acompañada de la festividad, la recreación y el juego. Siendo un momento de liberación este permite a las personas divertirse, relajarse y pasar un rato agradable.

Tanto trabajadores como público reconocen este sentido lúdico y de fiesta, por ejemplo el mesero Guillermo Álvarez dice: *“lo que más me gusta es la fiesta, la vida nocturna, lo que no me gusta son las desveladas cuando ya no aguanto”*. Mientras que Silvia Alvarado indica: *“el bailar para mí me des estresa, cambia totalmente mi estado de ánimo, también eso lo descubrí en estos 8 años y lo he hecho parte de mi vida”*.

Ahora bien, a través del relato hecho con anterioridad se percibe el ambiente festivo, donde se rompen reglas, se establecen dinámicas distintas, se celebra y goza con la música, con la interpretación de los músicos y de los bailadores brindando a las personas momentos placenteros que irrumpen la cotidianidad. Es así que el placer y el regocijo se liberan permeando a los actores.

Guillermo Álvarez percibe que las personas: *“Encuentran un espacio de des estrés. Muchos vienen del trabajo hay veces que no vienen tanto a bailar sino a des-estresarse, a escuchar música salir de la oficina y vengo y me tomo una copita y nos vamos”*.

### *Frivolidad*

Aunado a lo que se ha comentado, también es posible percibir la frivolidad que si bien, no es un valor compartido por todos, sí queda de manifiesto en las actitudes y comportamientos de una parte del público asistente. Las mujeres que valoran más o están más pendiente de su apariencia que de vivir y disfrutar el momento, o

aquellos que buscan ser reconocidos como los mejores y que adoptan un rol distinto o se enmascaran buscando ciertos objetivos que difieren de la mera diversión o la libertad.

En ese sentido Gabriel Maturano hace una observación:

*“dentro de las personas que están ahí también te das cuenta que es un ambiente un poco frívolo, entonces si lo ves desde el punto de vista de calidad musical de los interpretes el gusto por el baile está bien, pero ya en la dinámica de relacionarte sí hay mucha frivolidad y eso es lo que no me atrae tanto de eso, pero por lo demás sí es un ambiente social completo... de pronto veo a señores que bailan bien pero que abusan del contacto físico, y tal vez en ese sentido veo yo esa parte, una comunicación física se da en el baile, las miradas, pero cuando ya está el abuso es lo que ya no es elegante.*

Igualmente Pablo Morales percibe que a lo largo del tiempo ha habido cambios en el ambiente y el tipo de personas que asisten: *“La Maraka fue el primer lugar de salsa donde fui a bailar, motivado por un conocido. En esos tiempos la gente que asistía era autentica gente que solo estaba ahí por el baile y la música sin intención de ser los bailarines de tarima. Por desgracia cada vez fue reduciendo la gente (auténtica) y los eventos y el mal servicio.*

### *Servicio y Prestigio*

Finalmente se encuentran el valor de un buen servicio al cliente y el prestigio del salón. Estos aspectos son principalmente promovidos por los trabajadores quienes

expresan constantemente la importancia de brindar una buena atención y con ello mantener el nombre, la imagen y el prestigio del salón pues a ello deben la permanencia en el tiempo del salón.

Alejandro Domínguez define al salón como “excelente”, *además declara: Decirte trabajo yo creo que no, más bien como percibirlo pues es algo que me gusta y sobre todo lo hago bien y no es jactancia... todo lo que yo hago aquí me agrada, reitero lo hago bien y para mí pues me llena como persona como satisfacción laboral.*

En ese sentido, la excelencia y el gusto del que habla Alejandro se manifiesta en la búsqueda del buen servicio al cliente. El capitán José Luis dice: *“trato de hacerlo lo mejor posible... Es un trabajo muy bonito porque tratas a mucha gente y aprendes a tratar a mucha gente”.*

Además se mantiene una línea de trabajo, de la cual habla con claridad Manuel Alonso: *“no me incluyo en los eventos públicos porque no es lo justo ni se debe de hacer porque uno tiene que ser una persona responsable en relación con el puesto que cada uno tiene. Su trabajo es su trabajo y el baile aquí es una cosa independiente a uno mismo. Si uno va a otro lugar porque va uno a distraerse pero aquí debe ser uno más estricto en cuestión de lo mismo porque no es de buen ver que los meseros, el gerente o el contador o todos los integrantes de esta empresa estén bailando. Hay que respetar el trabajo”.*

Por otro lado, La Maraka, como ya se ha visto, se ha posicionado como un lugar clásico y clave para escuchar y bailar salsa de ahí que asistan los conocedores de este género, de tal manera como indica Manuel Alonso: *“ya es un lugar que tiene su gente, tenemos prestigio de 60 años por lo mismo la gente viene”*. El prestigio es un valor del salón que no sólo es reconocido por los empleados sino por el público y los músicos.

Mauricio González dice: *“lo representativo y hasta cierto punto por lo que consideró que está vigente es que es un lugar de los contados en México enfocados 100% a la salsa y a su vez presentan a los artistas más importantes del género a nivel internacional”*.

Con estas declaraciones queda de manifiesto que La Maraka ha generado una fuerte identidad vinculada con la salsa, lo cual le ha dado un reconocimiento y prestigio entre los actores que lo reconocen.

Se ha hecho un recorrido por los elementos de la ideología de La Maraka, el cual puede quedar resumido en el siguiente cuadro.

### **Estructuras mentales colectivas**

A través de las declaraciones hasta ahora exploradas y del relato, es posible también reconocer las estructuras mentales colectivas que permea entre los actores de La Maraka. A continuación se muestran los mitos, héroes, leyendas e historias que conforman las estructuras mentales colectivas:

# Mitos

- El espacio siempre ha estado destinado al baile
- La Maraka es el mejor lugar de salsa
- Desde siempre este salón se ha dedicado a la salsa
- Aquí han circulado los mejores exponentes de la salsa

En el apartado referente a la historia del salón se recurrió a las declaraciones hechas por Alejandro Domínguez para reconstruirla, al no existir una narrativa oficial o formalizada así como documentación que la avale; de tal manera, en La Maraka, sólo a través de los mitos se ha construido y la historia de esta organización. Los mitos relacionados con el origen, dan sentido a la existencia de la organización convirtiéndose en su base histórica, unificando la cosmovisión de los miembros.

Los principales mitos creados sobre La Maraka sustentan su misión no escrita. Por un lado se habla de que este espacio siempre ha sido usado para bailar géneros afroantillanos, específicamente la salsa, además se mantiene la narrativa de que ahí se presentan o han presentado los mejores intérpretes nacionales y extranjeros de la salsa.

Alejandro Domínguez menciona: “era un solar donde la gente venía a bailar, no sé realmente como sería pero sí se venía a bailar aquí de ahí nació directamente para ser un salón de baile. Toda la estructura es para un salón de baile”.

“Bueno esto desde Margo fue 100 por ciento salsero, era en ese tiempo La catedral de la salsa, el palacio de la salsa y todo lo que tenga que ver con salsa. Además han desfilado aquí todos los grandes salseros como agrupaciones como cantantes, como todo ese tipo de géneros salseros, por eso es que se ha distinguido como salsero La Maraka”.

Estos mitos son ampliamente difundidos no sólo entre el personal del salón, sino en el resto de los actores como lo han dejado ver sus declaraciones antes abordadas.

## Héroes

- Don Ernesto García
- Los organizadores de eventos
- Orquestas y artistas
- Instructores de baile
- Locutores o "conocedores de la salsa"

En esta historia, es posible identificar a los héroes que han contribuido de una u otra manera para que La Maraka permanezca vigente y cumpla con la misión que le ha sido asignada. Estos héroes se encuentran entre los diferentes tipos de actores, empezando por el actual propietario, los administradores anteriores, quienes organizan eventos en este espacio, los instructores que se encargan de fomentar el baile manteniendo la tradición, los músicos que a través de su interpretación dan vida a ese tiempo-espacio y los conocedores que se encargan de informar sobre el movimiento salsero, empujar su difusión y permanencia entre el gusto de la gente.

En el caso del dueño del salón y los anteriores administradores, es posible observarlos como héroes ya que su labor se ha enfocado en hacer realidad la misión del salón haciendo que se mantenga en el gusto de la gente.

El uso de la palabra “Don” antepuesto al nombre de pila del actual dueño del salón, permite reconocer un aire de respeto hacia este actor y a su labor. Alejandro Domínguez deja ver que “Don Ernesto García” es quien ha impulsado la trayectoria del salón como espacio salsero.

En las oficinas del salón es posible observar un agradecimiento por parte de la familia Jara Rivera- otros héroes del ambiente rumbero, en particular Simón Jara, reconocido como el obispo del danzón- a Don Ernesto García por su labor en pro del movimiento salsero y del baile popular. También se encuentra un reconocimiento para su labor emitido por el Comité Ejecutivo del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Procuraduría Federal del Consumidor.



Otro héroe es Miguel Nieto quien fungió como administrador del salón durante su tiempo como *Margo*. Este personaje además es considerado un héroe dentro del ambiente del baile en general, su historia se extiende al salón Los Ángeles, del cual es actualmente dueño junto con su madre Armida.

Mediante este marco general de los héroes, es posible reconocer que existe un grupo de personajes que se han encargado de mantener la tradición del baile y los salones populares y que hacen una importante labor, de tal manera, han adquirido respeto por el público convirtiéndose en personajes casi míticos.

Adicionalmente, los organizadores de eventos de salsa fungen como héroes, este hecho lo pone de manifiesto Pablo Morales: *“Yo creo que La Maraka es un espacio, creo el esfuerzo realmente lo están haciendo los bailadores, la gente que le gusta el género y le sigue apostando a hacer eventos ahí”*. Al igual que ocurre con el propietario del salón o los administradores, quienes organizan eventos llegan a convertirse en leyendas tal como ha ocurrido con los hermanos Sarabia, mencionados en el relato.

En particular, José Luis Sarabia, es un héroe no sólo por su labor como promotor de la salsa sino también por su habilidad como bailarín, es considerado como uno de los mejores, como el “maestro” y entre las historias contadas sobre él, se dice que es capaz de bailar hasta con 5 parejas a la vez.

Por otro lado se encuentran las orquestas y los músicos que paradójicamente poco se vinculan con la dinámica del salón y su público. Como lo menciona Mauricio González: *“en mi experiencia la relación es mínima, ya que al ser un lugar dedicado en su mayoría a la música tropical (salsa) todos los grupos que están en ese medio tocan en distintos lugares cada noche. Entonces llegas corriendo 15 minutos antes de empezar y así como terminas sales para presentarte en otro lugar. La relación se da con el ingeniero de audio, uno que otro mesero que llegas a conocer, pero es algo muy por encima y cordial”*.

A pesar de esta lejanía por parte de los músicos, son los héroes de la noche, pues el público los admira, los sigue, reconoce su talento, es su interpretación lo que permite el disfrute de la música y del baile. Son los más distantes de la dinámica de La Maraka pero también son quienes proporcionan la materia prima para llevar a buen puerto cada uno de los eventos que se realizan en el salón.

Adicional a los músicos que tocan en el salón, existen aristas y orquestas que se han convertido en íconos internacionales de la salsa, y que vivos o muertos son considerados como héroes, ejemplo de ello son: Héctor Lavoe, Rubén Blades, La Sonora Ponceña, Eddie Palmieri, Tito Puente, Celia Cruz, Roberto Roena, entre otros. Cuando alguno de ellos se ha presentado en el escenario de La Maraka, el evento trasciende y se une al conjunto de historias creadas en torno al salón, con lo cual además se refuerza su importancia, misión y prestigio.

Otros actores que son reconocidos como héroes son los conocedores de la salsa, en especial los locutores de radio que día a día hacen un esfuerzo por difundir este género y a las orquestas y artistas. En ese sentido, también estos actores son observados como héroes, la gente agradece su labor, les admiran y tienen gran respeto por ellos. Son quienes igualmente luchan por mantener la tradición.

Alejandro Zuarth quien ha sido locutor de la estación la “sabrosita 590” por 25 años, adicionalmente se ha destacado como DJ y se presenta como “Alejandro Zuarth al rescate de la salsa” a este locutor lo siguen muchos salseros y salseras a donde sea que se presente.

Por otro lado, se encuentra Andrés Rosales, quien también se ha mantenido transmitiendo salsa hace un par de décadas; en particular este personaje es identificado como un conocedor de la salsa y el jazz latino, con un amplio conocimiento, anécdotas y cultura musical; que difunde lo mejor de la Salsa y el Jazz Latino a través del mejor programa: Salsamanía. Además se ha establecido en un salón denominado Paraíso Tropical donde se imparten clases de salsa y se comparte buena música.

Finalmente, se encuentra Deborah Holtz quien a través de su programa Salsajazzeando en el IMER también promueve la salsa y el jazz latino. Ella está involucrada con la promoción de la cultura y la lectura, todo enfocado al fomento de la cultura popular.

Estos tres personajes se desenvuelven, en el ámbito rumbero en general, y siempre o casi siempre están presentes en los eventos grandes que se realizan en La Maraka, donde las personas tienen la oportunidad de verlos, platicar con ellos o tomarse alguna fotografía para el recuerdo.

Finalmente, el público y sobre todo los aprendices de baile convierten a los instructores en héroes, pues gracias a ellos aprenden el arte de bailar, de apreciar la música y de desarrollar sus habilidades y conectar con su propio cuerpo.

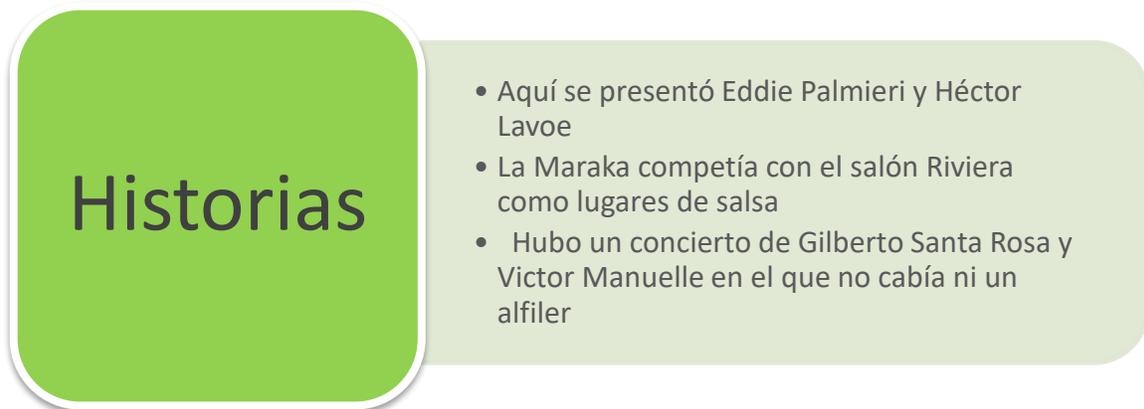
A este respecto Raúl Jiménez dice: “Me convertí en instructor de una manera chistosa por que al principio pensé que sólo sería un hobby el baile, pero el que era mi maestro en aquel entonces me invitó a dar clases y desde ahí me gustó enseñar algo de lo que sé a las personas”.

Nombres como Carlos Carmona, Víctor Burgos, Amigos del solar son recurrentes para referirse a los “grandes bailadores” quienes se han encargado de impartir lecciones y promover estilos de baile como la salsa en línea. Por ejemplo, se dice que Carlos Carmona trajo a México la salsa en línea y que Víctor Burgos junto con su pareja Gabriela Bernal innovaron al mezclar el baile de la salsa y la quebradita.

Estos personajes, de una u otra manera, han formado parte de la dinámica de La Maraka dando clases ahí, haciendo exhibiciones de baile u organizando eventos. Su presencia en los eventos asegura que será una buena noche, pues están “los mejores” presentes.

Una vez que se ha hablado de los diferentes héroes que el público reconoce, es posible identificar que el peso de los héroes y sus historias juega un papel central en el ámbito del baile y en La Maraka.

Como es de esperarse, en una organización con una gran tradición como lo es este salón, existe un sinfín de historias que nutren los constructos sociales. Ya se ha dejado ver algunas de estas historias a través de la descripción de los héroes, las cuales se vinculan con el salón pero que también son propias de los actores.



**Historias**

- Aquí se presentó Eddie Palmieri y Héctor Lavoe
- La Maraka competía con el salón Riviera como lugares de salsa
- Hubo un concierto de Gilberto Santa Rosa y Víctor Manuelle en el que no cabía ni un alfiler

En el cuadro de arriba se han colocado sólo algunas de las muchas historias representativas, y que alimentan y refuerzan los mitos de esta organización.

### **Patrones de acción colectiva**

A partir de las estructuras mentales colectivas se desprenden los patrones de acción colectiva, que como se ha visto refuerzan en las actividades diarias dichas estructuras.

Los ritos, entendidos como los actos repetitivos que refuerzan la misión, ideología de la organización, pueden ser entendidos como actos generales que se ejecutan a través de los rituales.

A continuación se muestran algunos ritos de La Maraca los cuales se han considerado como los más representativos, pero pueden existir otros más que no se mencionen en este momento.



**Ritos**

- Bailar
- Invitar a bailar a alguien (hombres a mujeres)
- La vestimenta
- Presentar a los artistas u orquestas
- El muro de reconocimientos (pared de reconocimientos e imágenes alusivas a la historia del salón)
- La fajina
- Rendir respeto a los artistas

Antes de hacer el desglose de los ritos y rituales identificados, es fundamental entender que el baile en sí mismo es un ritual y para su cumplimiento a cabalidad se recurre a una serie de acciones específicas.

Carmen de la Peza describe con claridad esta ritualización, dicha descripción se enfoca a salones de baile y géneros dancísticos mucho más tradicionalistas como el danzón, sin embargo, representa un buen ejemplo para contextualizar este tema:

“El baile es una ceremonia ritual que exige un atuendo especial. Para los baile semanales ellas usan siempre zapatos de tacón alto, vestidos de coctel, peinados de salón de belleza levantados con crepé y fijados con spray, y luciendo joyería de fantasía. Ellos asisten vestidos de traje y corbata. Para los bailes especiales “Blanco y Negro”, hombres y mujeres visten de rigurosa etiqueta, las damas de vestido largo y ellos de smoking.

A los hombres les corresponde ‘sacar a bailar’ a las mujeres y conducir las durante el baile. Los caballeros frente a las damas, con su mano izquierda, firme pero suavemente las sostienen por la espalda; la mano derecha, a la altura de la mejilla de su compañera, sirve de soporte a la mano izquierda de ella; la otra mano de la mujer descansa en el hombro del varón mientras mantiene el brazo en ángulo recto. Las miradas se pierden en el infinito para encontrarse furtivas de cuando en cuando. Los cuerpos erguidos desplazan en el espacio pequeñísimo de un cuadrado que describen con los pies que se deslizan dando pasos muy pequeños. El danzón es armonía voluptuosidad y sensualidad contenidas... Al final de cada pieza los bailarines aplauden celebrando su maestría y la de la orquesta” (2001: 156-157)

Una vez identificados los ritos, es momento de detallar cada uno de ellos a través de los rituales que se llevan a cabo para darles vida.

## Rituales

## Bailar

- Al iniciar una canción las parejas se dirigen hacia la pista de baile como el lugar central a menos que ésta se encuentre saturada, pero siempre preferirán la pista
- Ya en la pista u otro espacio las parejas buscan hacer un espacio para bailar
- Realizan vueltas y diversos movimientos corporales a través de los cuales demuestran su satisfacción y gusto
- Las parejas buscan la manera de convivir con otras mientras bailan para evitar golpes, así hacen toda una estrategia
- Cortejar

## Invitar a bailar a alguien

- Darle la mano a la mujer cuando se le invita a bailar
- Usar la frase "me permites esta pieza"
- Llevar a la mujer a su mesa una vez que se termina la canción

## La vestimenta

- Se elige vestuario especial, distinto al utilizado cotidianamente
- Se usa ropa con imágenes alusivas a otros países latinos como Cuba y Puerto Rico
- A través de la ropa también se rinde homenaje a artistas y orquestas del ambiente salsero

## Presentar a los artistas u orquestas

- El presentador se coloca en el escenario y da una breve reseña de la trayectoria de los artistas
- Pide un aplauso al público
- El público recibe a los artistas entre aplausos, bullas, gritos
- Los músicos van apareciendo poco a poco y en orden de importancia, generalmente el último en aparecer es el director o el vocalista

## El muro de reconocimientos

- Cada que el salón o Don Ernesto García reciben algún reconocimiento se coloca en una de las paredes de las oficinas del salón
- Es habitual colocar fotografías que el dueño o el personal se han tomado con los artistas
- Se hayan imágenes de artistas como Celia Cruz rindiéndoles un homenaje y además sirven de inspiración

## La Fajina

- Cada miércoles el personal del salón se reúne para limpiar y montar el mobiliario del salón
- La fajina se realiza desde hace muchos años, siempre en miércoles

## Rendir respeto a los artistas

- El público rinde respeto a los artistas cuando salen al escenario, colocándose de pie frente a éste y se mantiene en esa posición al menos las primeras canciones
- Le lanzan banderas, playeras u otros artículos para que sean autografiados o simplemente como regalo
- Cada que inicia o termina una canción hay aplausos



Adicionalmente a estos ritos y rituales se llevan a cabo celebraciones:

## Celebraciones

- Aniversario del salón
- Aniversario de academias de baile
- Homenaje a orquestas o artistas por su trayectoria

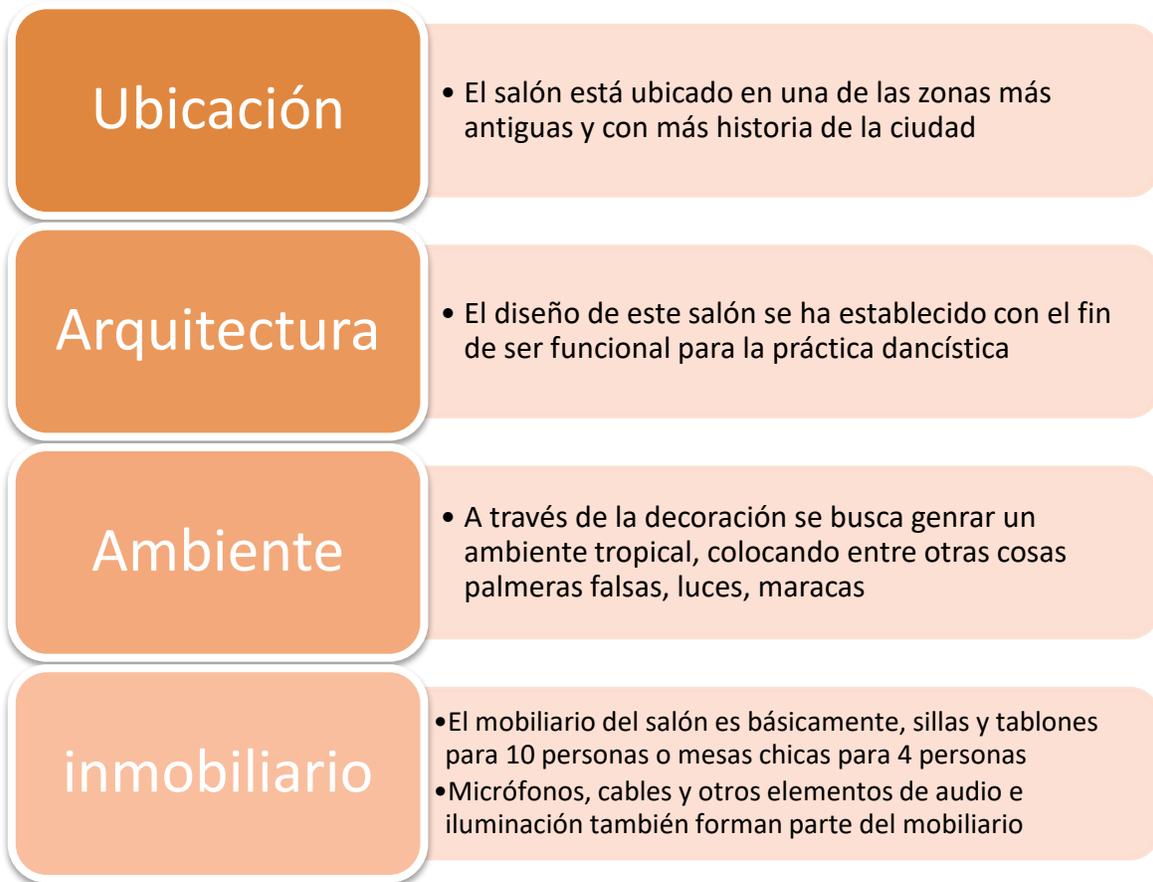
Finalmente existen ciertas normas de convivencia no escritas que se siguen como parte del protocolo:

## Protocolo

- La entrada al salón conlleva ingresar por el lobby, dejar mochilas o ropa en paquetería
- La revisión de tickets así como de bolsas u otros objetos como medidas de seguridad
- La reservación de mesas se hace previamente, a la entrada personal del salón pregunta el nombre y dirige a los clientes a sus lugares

## Espacios

Si bien cuando se habló sobre los elementos de la cultura en el apartado teórico no se hizo mención a los espacios, se han agregado algunos puntos a este respecto ya que el espacio es el lugar donde se desarrollan, producen y reproducen los elementos abordados. Además de lo que ya se ha mencionado sobre la apropiación del espacio antropológico donde la gente convive y comparte gustos, intereses, vive la pasión por el baile y se cimbra con la interpretación de los músicos.



### **2.3. La Maraka: organización salsera, lúdica, creadora y de liberación con tradición**

Antes de hacer la caracterización de La Maraka se iniciará este apartado hablando sobre el concepto de organización, sus cualidades y las diferentes dimensiones que la componen.

Como una definición general se puede decir que la organización es un conjunto de individuos con un fin común, una colectividad o sistema compuesto por individuos que desean alcanzar un objetivo. Sin embargo, dicho concepto resulta poco funcional para entender la complejidad organizacional, por ello es importante

explorar un marco de referencia más amplio.

Una organización pudiera ser; un sistema compuesto por individuos, que incluye, procesos, jerarquías, autoridad, reglas, responsabilidades, autoridad, líneas de mano, con la finalidad de lograr un fin determinado.

De acuerdo con Richard Scott en el texto *Organizations. Rational, Natural and Open Systems* puede decirse que la organización cuenta con elementos como la estructura social, que es la relación existente entre participantes y organización entre las normas establecidas y la ejecución; actores sociales o participantes, quienes hacen contribuciones a la organización, sin ellos no hay organización ni estructura social.

Por otro lado, Richard Hall (1996: 33) plantea que la organización es “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Como es posible observar la organización como concepto global está constituida por una serie de variables y dimensiones que interactúan una con otra y dan vida

a la organización en sí misma, pero cada una con sus particularidades, de tal manera que es genérica y singular a la vez.

Desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales las organizaciones pueden ser consideradas como espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos en el contexto de la acción organizada, la cual a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica.<sup>8</sup>

Una vez que se ha hecho un acercamiento en términos generales a los conceptos sobre las organizaciones y sus características es posible establecer con mayor claridad el tipo de organización que es el salón de baile, con ello incluirlo en la diversidad organizacional.

Primeramente, se observa que La Maraka está basada en una estructura formal que permite gestionar las funciones de esta organización, mientras que a la par y con más fuerza se desarrolla toda una estructura informal que mezcla el goce, la libertad, la tradición.

---

<sup>8</sup> Notas de clase Teoría de la organización II, Profesor Ayuzabet de la Rosa, 2014

La Maraka se halla un grupo diverso de participantes, músicos, personal, público, organizadores de eventos, instructores y academias de baile, cada grupo con sus particularidades y objetivos distintos, viviendo el salón como un trabajo estable o uno intermitente en el caso de los músicos, o bien, experimentando el salón como un espacio de liberación, desahogo y goce.

No obstante el encuentro y desencuentro de objetivos que cada grupo persigue, se da entre ellos una interacción caracterizada por su fugacidad limitada al tiempo que están en el salón; estos intercambios dan vida a la organización y la definen, sin la participación de alguno de los actores la misión de La Maraka no podría cumplirse, convirtiéndose en un lugar de encuentro multidimensional.

De tal manera, el salón es además un espacio de socialización construido desde la práctica dancística, la cual como lo menciona Margarita Baz es “una construcción colectiva; todo lo contrario a un fenómeno solitario, individual o azaroso” (1994:28). Abonando a este punto puede decirse, que el salón de baile es como lo plantea Antonio Paoli un *ámbito de sentido*, un “espacio contemplado desde ciertas formas de asociación y dirigido hacia ciertas finalidades...Los espacios se dotan de sentido, de proyecto, de movimiento que va hacia el futuro con ritmos individuales y sociales. Esos procesos siguen finalidades, se orientan hacia valores y esa orientación les da sentido, racionalidad y legitimidad” (2009: 307).

En este punto de convergencia que permite la socialización, la apropiación y que

da sentido al espacio se desarrollan experiencias lúdicas y de liberación. “La danza, no es para ir allá o aquí, sino para jugar y expresar un acto interior. El movimiento rítmico del cuerpo parece representar anhelos, temores o glorias como en una ensoñación; el dinamismo lúdico del bailoteo en el aula configura afanes, ordena deseos, simboliza gustos, plasma antojos, distribuye pasiones, afronta congojas, disfruta alegrías. El cuerpo pierde su cotidianeidad: es como si saliera de la vida normal” (Paoli, 2009: 312).

En ese sentido, puede decirse que La Maraka siendo un espacio de disfrute del baile ha permanecido a través del tiempo brindando experiencias lúdicas y de liberación, momentos irrepetibles, fugacidad, creando una dinámica principalmente informal, pero que se sustenta en una estructura de organización formalizada.

Ahora bien, al brindar este tipo de vivencias, el salón se convierte en una organización liberadora, placentera y lúdica que permite al público irrumpir en la cotidianidad y recuperarse a sí mismos mediante el disfrute corporal. Este elemento de liberación también es vivido por los músicos que si bien participan en el salón como parte de su trabajo, logran a través de sus interpretaciones e improvisaciones tener una conexión con sus emociones y sensaciones.

“Es como si los deseos venidos del consciente y del inconsciente hallaran formas somáticas espontáneas de expresión; como si estas formas se integraran en la memoria con ese ritmo, esa melodía, esos movimientos de baile y esa letra de la canción para lograr un ambiente con su duración y su perspectiva” (Paoli, 2009:

312)

Siendo el baile una actividad que expresa y enfatiza el gozo del momento permite la creación. Ya sea a través de la actividad dancística o la interpretación musical, las personas dejando de lado la simple reproducción que como se ha visto es un acto que reprime al ser humano y sus dimensiones. En ese sentido La Maraka, tradicional para el baile también es una organización creadora, como pocos, devuelve a las personas la capacidad creativa, la libertad para dejar fluir las pasiones y dar rienda suelta al placer.

Adicionalmente, su misión enfocada a la difusión de la salsa ha hecho que La Maraka sea un referente para todos aquellos que gustan de este género. A diferencia de lo que ocurre con otros géneros musicales, la salsa en México no tiene tanto alcance razón por la cual los espacios abiertos son reducidos y dentro de esta minoría, no todos ofrecen una calidad musical como lo hace La Maraka, en este salón se presentan “los mejores”, reconocido así por los conocedores de la rumba, siendo un espacio especializado en un género musical con fuertes raíces de la cultura popular latinoamericana.

Su larga trayectoria lo han vuelto ícono dentro del ambiente salsero de la ciudad convirtiendo a La Maraka en una organización con tradición, la cual además promueve, mantiene y refuerza la tradición de la música latino-afroantillana.

Finalmente, cabe agregar que esta organización cuenta con una serie de valores fundamentales que dan sentido a la organización y reflejan una forma de

organización con un fuerte arraigo, con relaciones estrechas, afectos, donde se valora el talento, la historia, el compartir y por supuesto la libertad y el juego.

A través del análisis y la indagación esta forma de organización se puede caracterizar como: **salsera, liberadora, lúdica, creadora** que a través de los instantes irrepetibles fomenta la **convivencia y el compartir**, dando prioridad a los valores de la **amistad, las relaciones humanas**, generando así una fuerte **tradicción** de baile y de promoción de la salsa.

# Conclusiones

El viaje hecho durante la elaboración de este trabajo conllevó sorpresas, obstáculos, retos, así como la apertura hacia nuevos conceptos, permitiendo así ampliar el enfoque organizacional y mostrar la necesidad de reconocer otras formas de organización y de comprenderlas.

Este proceso de aprendizajes adquiridos a lo largo de la investigación ha permitido confirmar lo que ya de inicio se planteaba sobre los salones de baile: una forma de organización en la que se conjugan diferentes dimensiones y sentidos, en la cual impera lo informal, el juego y la recreación, contribuyendo así al enriquecimiento de los Estudios Organizacionales.

La exploración teórica realizada ha tenido como intención resaltar la complejidad y diversidad organizacional partiendo de reconocer la mixtura de dimensiones que componen al ser humano. A través del recorrido hecho por estas facetas ha sido posible reconectar con la esencia bio-psico-social de las personas.

La recuperación y comprensión de la esencia del hombre permitió hacer un acercamiento con otros lentes a la dinámica socio-cultural y organizacional, pues al poner sobre la mesa a las personas como seres complejos se abre la puerta para ver que los constructos sociales, que el mismo hombre ha creado para dar orden y sentido a su existencia, son igualmente complejos.

En esta lógica, la vida en las organizaciones es un reflejo de la esencia humana, en ellas toma forma la racionalidad, la capacidad de socialización, el lenguaje, los simbolismos, la jerarquía y las pasiones. En la interrelación de estos elementos se genera un entramado que da vida e identidad a las organizaciones, las cuales tienden a enfatizar una u otra de las dimensiones, de ahí que el campo organizacional sea amplio y diverso.

En el caso del salón de baile La Maraka, la dinámica organizacional exalta la esencia lúdica y pasional de las personas, quienes con su participación constante y la formación de redes sociales hacen de esta organización un ambiente de juego y goce, donde se presentan una mixtura de lógicas, por un lado, la racionalidad formal con sus reglas, políticas, procedimientos; y por otro lado, la lógica predominante: informal y lúdica a partir de la práctica dancística.

Ahora bien, la comprensión de este fenómeno organizacional lúdico, liberador y de creación, con sus matices y su mezcla de actores, finalidades y lógicas, tuvo como primer desafío la carencia de herramientas teórico-metodológicas desde los lentes de los Estudios Organizacionales que permitan su comprensión, pues si bien las corrientes teóricas abordan diferentes dimensiones de la organización entre ellas la cultura, estos estudios han sido enfocados a estructuras en las que domina la concepción del trabajo, la productividad y la eficiencia, no así el entretenimiento y la liberación del ser.

La Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales han estudiado las

relaciones informales, la carga simbólica, las aspiraciones y motivaciones personales, entre otros factores; sin embargo, por el tipo de estructuras en las cuales se han enfocado, la reflexión sobre la capacidad creadora, disruptiva y de juego de las personas y de las organizaciones ha sido abandonada.

Incluso cuando los Estudios Organizacionales se han caracterizado por su perspectiva crítica frente a la teoría de la organización y el paradigma funcional-positivista, las investigaciones se han limitado a los diseños de organización formalizados generando una ausencia de aportes teóricos enfocados a las organizaciones lúdicas y transgresoras.

En ese sentido, el esfuerzo hecho para analizar la cultura del salón de baile, que permitió finalmente caracterizar a una forma de organización, tuvo su comienzo con un bagaje conceptual limitado, lo cual más que deberse a un acto intencional parece obedecer al sesgo generado desde los orígenes de este campo de estudio. Los Estudios Organizacionales al surgir como respuesta a la Teoría de la Organización con la intención de hacer una severa crítica a sus supuestos, se han centrado en el análisis y reflexión de las problemáticas emergidas a partir del paradigma clásico.

La visión organizacional que tiene como uno de sus principales supuestos la diversidad y complejidad en las organizaciones se queda corta al no dar un lugar en este campo de análisis para espacios como los salones de baile. Partiendo del reconocimiento de este panorama, el trabajo hecho, al mismo tiempo que refuerza

la pluralidad existente en el campo organizacional también demuestra que todavía faltan áreas por explorar que reafirmen este supuesto y contribuyan a su enriquecimiento.

Si bien los aportes teóricos de la perspectiva organizacional sentaron las bases de la complejidad, la diversidad y la necesidad de una mirada capaz de contemplar la esencia humana presente entre las diferentes dimensiones organizacionales así como la relevancia que adquiere la vida simbólica e informal en las organizaciones; no resultaron suficientes para comprender la naturaleza de una organización como el salón de baile.

En este contexto, la investigación se enfrentó al reto de ir más allá y hacerse de otra mirada con la intención de construir conceptos básicos para la comprensión del fenómeno estudiado. Tomando como base el enfoque del simbolismo organizacional, el análisis de la información obtenida se hizo desde una perspectiva más incluyente, que de inicio plantea en el centro de la discusión la necesidad de liberación, expresión y creación del hombre.

A partir de ello, el proceso de identificación de los diferentes elementos culturales y prácticas simbólicas que dan vida a la organización se hizo no sólo utilizando los lentes organizacionales, sino adicionalmente una exploración mucho más antropológica y sustentada en la Teoría Fundamentada.

Dada la carencia conceptual, la Teoría Fundamentada dio las herramientas para

abrir brecha en el campo inexplorado, dando con ello, solución a la falta de supuestos teóricos. El uso de los lentes de la Teoría Fundamentada sirvió para identificar, ubicar y poner nombre a las dinámicas y fenómenos que se iban presentando durante la indagación, así como para organizar la información y aterrizarlo en un marco conceptual concreto.

Durante el ir y venir para lograr enmarcar al salón de baile como organización, el segundo reto se presentó en la metodología a utilizar. Si bien se tenía claro que dicha investigación se haría a través del método cualitativo, una vez iniciada la etapa de exploración y de recopilación de información se tuvo que replantear la forma en que se haría el análisis de los datos obtenidos.

El primer acercamiento a La Maraka contribuyó al establecimiento, con mucha más claridad, del alcance de la investigación y los aspectos en los que se buscaba enfatizar, a partir de eso se optó por hacer un análisis etnográfico que además se empataba con el marco teórico trazado. La investigación, entonces, se fue orientando a partir de lo que la propia experiencia y cercanía con la organización iba proporcionando.

Esos elementos que fueron apareciendo uno a uno a través de la observación y las entrevistas abrieron las puertas para dar los pasos siguientes, en cierta medida la obtención de los datos llevó a definir la base conceptual de la que se carecía con el aporte teórico de los Estudios Organizacionales, de ahí que se hicieron contribuciones basadas en la teorización fundamentada.

Este marco teórico-metodológico encaminado a entender al salón de baile como una cultura en sí mismo tal como lo plantea el simbolismo organizacional, permitió poner nombre y apellido a dicha organización. De tal manera, se reafirmó que el salón de baile es una forma de organización con una mixtura de la lógica formal e informal-lúdica; por otro lado, se pudo mapear y reconocer al salón de baile como una forma de organización ajena a las estructuras con fines meramente empresariales o públicos, ya que ésta posee características que admiten la liberación del ser.

Una organización que además cuenta con un fuerte arraigo, tradición y promueve la cultura popular y de resistencia mediante la difusión de la salsa, la capacidad expresiva y creativa generada por la práctica dancística. De tal manera, el salón de baile es una organización salsera, liberadora, lúdica, creadora, que a través de los instantes irrepetibles fomenta la convivencia y el compartir, dando prioridad a los valores de la amistad, las relaciones humanas, generando así una fuerte tradición de baile y de promoción de la salsa.

En ese sentido, el salón de baile entendido como una cultura mantiene una estructura y es estructurante del comportamiento de sus participantes. En la organización lúdica, creadora y de liberación las personas recuperan la convivencia y socialización más allá de los marcos estructurados en su vida laboral o familiar, dando un respiro dentro de la dinámica cotidiana de las personas regida por los roles, responsabilidades, reglas y la reproducción.

A partir de los hallazgos hechos a lo largo de este trabajo es posible afirmar que los conceptos básicos desarrollados durante la investigación podrían ser aplicables a otro tipo de espacios con características similares a esta. Es así que la investigación realizada pretende más que arribar a conclusiones precisas de un fenómeno organizacional específico, sentar las bases para explorar un terreno en el que existe una ausencia de investigación y propuestas conceptuales sólidas en lo referente a las organizaciones con sentido lúdico, de creación y liberación.

La propuesta es seguir abonando en la exploración de este tipo de organizaciones y elaborar una propuesta conceptual de las formas de organización lúdicas, trabajar en la refinación de una metodología particular para la indagación de este fenómeno organizacional. Con lo anterior, contribuir al fortalecimiento de un área de investigación en los Estudios Organizacionales.

Ejemplo de este enriquecimiento es la consideración de la antes mencionada capacidad humana de resistencia u oposición en la vida de las organizaciones y en la creación misma de organizaciones que tienen como objetivo principal ser la otra cara de la dinámica reproductora, enajenante, rutinaria y de control. Con ello también es posible empoderar a las personas para ser un poco más libres a través del goce corporal en el marco de una organización que tiene como fin el juego y el disfrute.

Es momento de dar un paso más hacia delante y no confinar el campo de estudio a las relaciones de poder, la innovación, los procesos de aprendizaje, entre otros-

con lo cual tampoco se busca demeritar o minimizar la importancia de estos temas-, considerando que en el mundo organizacional también hay cabida para el goce, la fiesta, la corporalidad, la libertad, la creación, los afectos y las pasiones.

Reconocer y comprender estas formas de organización, sin duda, también representa una vía para hacer frente al paradigma tradicional. A partir de ello, la principal enseñanza obtenida con esta investigación es la necesidad de mirar en otras direcciones y comprender que es imperante recuperar la esencia humana y entender que ésta no representa un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones, por el contrario fortalecerla, revalorarla y dejar que fluya de manera natural haría personas más felices y se contribuiría al mejoramiento de estas estructuras y de la sociedad en su conjunto.

# Anexos

## Entrevistas personal La Maraka

Alejandro Domínguez. Gerente

A: *Yo me llamo Alejandro Domínguez, ahorita soy el encargado o gerente de este lugar que es La Maraka, y bueno pues yo llegué aquí en el año de 1985 despucito del temblor, pero bueno esto data de tiempo atrás, esto fue Maxims, fue Margo y después fue Maraka, estamos hablando en promedio de 62-63 años. Yo llegué en el 85, para el 2015 ya son 30 años.*

Yo: *¿Hay alguien o hay otras investigaciones académicas que hayan hecho sobre el salón y si sí de qué tipo?*

A: *Más que nada como investigación lo que yo he sabido de aquí y que esto en los años que estoy hablando que es de hace 60 años 60 y tantos años, pues era un solar en el cual como que cerraban las calles y todo eso y así fue como nació este lugar de baile, o sea era un solar donde que la gente venía a bailar, no sé realmente como sería pero sí se venía a bailar aquí de ahí nació ya, bueno yo creo que los empresarios dueños que estaban haciendo aquí y ya nació, y este salón ya nació directamente para ser un salón de baile. Toda la estructura es para un salón de baile.*

Yo: *¿Cuál fue el primer nombre o cuando inicio oficialmente como un salón de baile?*

A: *No tengo el dato preciso pero inicio con el Maxims de ahí parece ser que fueron como 5 años 6 años y después fue Margo, el Margo estuvo también como unos 5 años y en el 89 fue cuando ya entró en posesión Don Ernesto García que es el dueño actual de La Maraka y ya se lanzó como La Maraka.*

Yo: *¿Anteriormente a La Maraka en este espacio se difundían otros géneros?*

A: *Bueno esto desde Margo fue 100 por ciento salsero, era en ese tiempo La catedral de la salsa, el palacio de la salsa y todo lo que tenga que ver con salsa. Además han desfilado aquí todos los grandes salseros como agrupaciones como cantantes, como todo ese tipo de géneros salseros, por eso es que se ha distinguido como salsero La Maraka*

Yo: *¿Antes de Ernesto García quiénes fueron los dueños o los fundadores?*

*A: No tengo el dato preciso, pero por ejemplo en Margo fue Miguel Nieto que fue poco tiempo lo que estamos platicando, ha de haber estado unos 4-5 años, también es el dueño de Los Ángeles junto con su mamá la señora Armida.*

*Yo: ¿Qué relación existió con el salón Riviera?*

*A: A lo mejor fue una situación competitiva porque el Riviera también se presentaba danzón y toda la cosa, aquí también tenemos danzón los miércoles. El Riviera estuvo aquí en la glorieta de división del norte y bueno pues iban de la mano El Riviera y los nombres que ya estoy nombrando: Margo, Maraka, Maxims. Relación en cuanto a los bailes, relación en cuanto a espectáculos que se presentaban simultáneamente.*

*Yo: ¿Cuáles han sido los objetivos principales que persigue el salón, cuáles son sus valores o su meta?*

*A: Yo creo que más bien los valores, no vamos a poner metas, sino los valores han sido aquí 100% salsero y sigue funcionando como lo mismo, como salsa más que nada. Don Ernesto García que a bien ha seguido la trayectoria dentro de lo que cabe toda la salsa, porque aquí reitero se han presentado todos los salseros, entonces hemos seguido o ha seguido más bien él con toda la situación salsera y hasta la fecha seguimos con la salsa.*

*Yo: Algunos cambios que consideres que han sido importantes en este tiempo para el salón*

*A: Bueno digo, los modismos o bailables o bailes, digo ahorita ya salió salsa en línea, bachata, kizomba y todo este tipo de géneros musicales y bailables también pero pues aquí definitivamente la trayectoria es salsa.*

*Yo: Actualmente ¿Cómo funciona el salón, qué planes tienen y cómo está estructurado?*

*A: No tenemos definidas estas cuestiones que me estás comentando, pero aquí mi jefe sigue con la tradición que el mismo se ha formado en cuestión de género salsero, porque pues ha habido cumbia o hay cumbia más bien, hay otro tipo de géneros bailes que son muy bonitos y muy respetables también pero aquí su género es salsa*

*Yo: ¿Cuántas personas laboran aquí?*

*A: Laboramos un promedio de 20-25 gentes por noche de evento. Generalmente hay como 5 o 6 personas dentro de lo que cabe del equipo de trabajo en cuestión de aseo, mantenimiento del mismo local. Hay una persona para cada situación que hay, por ejemplo de limpieza, de mantenimiento, que hay veces que pues sale*

*todo entonces se trae gente de fuera para que hagan el trabajo, pero ya es 2 o 3 veces por año.*

Yo: *¿Cuál es el horario que manejan entre semana?*

*A: El horario que manejamos dentro de la semana es de 11 a 6 de la tarde. Los viernes y sábado aparte del horario que estamos diciendo pues ya nos quedamos a lo que es el evento que es de 9 a 3 de la mañana.*

Yo: En la parte musical, *¿Cómo es la relación con las orquestas, cómo las contactan, tienen a algunos que estén fijos o van variando?*

*A: Bueno siempre se va variando porque además nos adecuamos a los horarios y la disposición de las mismas orquestas, porque hay veces que metemos una orquesta y la siguiente semana "fijate que no puedo" entonces se va rolando, se van metiendo diferentes orquestas.*

Yo: *¿Qué reglamentos los rigen a ustedes, la ley o si tienen algún reglamento interno?*

*A: bueno nosotros tenemos una licencia que así en su letra dice "cabaret de primera y para todo tipo de espectáculos" y esto es lo que realmente es atesorado por mi jefe, que es una licencia de funcionamiento la cual data de todo este tiempo que te estoy comentando*

Yo: *¿A nivel interno ustedes tienen algún reglamento, algún código, cosas que deban seguir cada uno de los trabajadores?*

*A: bueno también protección civil en cuestión de los trabajadores también nos marca cierto tipo de normatividad que tienen que tener los trabajadores dentro de la empresa. También como toda empresa se rige por la política ética de cada dueño o cada empresa. Hay gente que se aviene o se alinea a la normatividad del salón.*

Yo: *¿Tienen página de Facebook?*

*A: Sí, lo lleva mi compañero que está en la máquina, es el contador Manuel Alonso*

Yo: *¿Cómo llegaste aquí, porqué llegaste y porqué has permanecido tanto tiempo?*

*A: Primeramente porque me gusta, me gusta mucho la salsa, sería inverosímil decir que estoy aquí y no me gustara. Yo llegué, reitero después del temblor del 85 cuando era Margo y aquí en ese tiempo estaba sonando Oscar D'León, Celia Cruz y todo ese tipo de artistas y me gustó, me gustó muchísimo, entonces seguí aquí. Aparte también lo económico también redondea bien la situación, pues ya me quedé, se hizo la transición de Margo a Maraka y a donde reitero don Ernesto*

*García compró el local y hablé con él y bueno pues seguimos en la jugada de trabajo y yo nada más venía los Miércoles, como normalmente se sigue haciendo de venir los Miércoles a montar y ya se ve lo que hay el fin de semana viernes y sábado y a trabajar, y estuve mucho tiempo así: Había otro capitán que falleció y fue cuando yo llegué a este Lugar ya de Capitán de todo el salón.*

Yo: *¿Cuál fue tu primer puesto?*

A: *Yo entré aquí como mesero después ya capitán, dicen de acuerdo a las aptitudes y tenía mucha aptitud, y aparte reitero me gusta mucho mi trabajo.*

Yo: *¿Cómo percibes tu trabajo?*

A: *Decirte trabajo yo creo que no, más bien como percibirlo pues es algo que me gusta y sobre todo lo hago bien y no es jactancia, lo hago bien hoy que estoy ya en la oficina, tengo 12 años aquí en la oficina. Las primeras veces fueron descalabros porque no sabía uno bien la situación pero ya después fue dándose. De ahí entro aquí a la oficina de ayudante general, se va acrecentando, entro de capitán del salón completo. El gerente se va por motivos de una cirugía entonces mi jefe Don Ernesto dice “bueno pues ahí te va” vete a la gerencia, nada más vas a estar un mes dos meses y después viene... “sí como no”. Porfirio Luna también tuvo que irse era el encargado de contratar las orquestas, el director artístico, también se tuvo que ir y bueno pues ahora yo me quedé haciendo todo eso.*

Yo: *¿Qué hace un director artístico?*

A: *El director artístico es el que está viendo y programando a las orquestas, en los horarios, que no interfieran los horarios unos con otros y habla directamente y es el que contrata a las orquestas directamente*

Yo: *¿Algo que no te guste de tu trabajo?*

A: *No podría contradecirme si te digo que me gusta, al contrario, todo lo que yo hago aquí me agrada, reitero lo hago bien y para mí pues me llena como persona como satisfacción laboral.*

Yo: *¿Cómo definirías el salón?*

A: *Excelente*

Yo: *¿Has hecho alguna amistad con algún compañero de trabajo, con músicos, con clientes?*

A: *sí efectivamente, no podría decir alguna amistad porque todas para mí son amistades desde los trabajadores, clientela, orquestas, artistas, promotores que vienen a hacer eventos, porque aquí rentamos también el salón, no es que nosotros hagamos este tipo de eventos también se renta el espacio. Con todo mundo a mí me gusta entablar amistad, me gusta conocer a la gente.*

Yo: ¿Qué futuro ves para el salón?

A: *El futuro para el salón... más bien vamos a adecuarnos al presente, decir ahorita estamos vigentes y gracias a Dios y a Don Ernesto García pues seguimos laborando todas las personas. Como futuro no verlo sino el día a día más que nada y la situación futura dejársela a mi jefe y a Dios porque no hay otra cosa, dicen que uno propone y Dios dispone*

Yo: ¿Alguna anécdota, historia sobre el salón que venga a tu memoria?

A: *En todo este tiempo que estamos comentando pues hay muchas anécdotas, por ejemplo que a lo mejor no llega una orquesta y una orquesta estelar y yo soy el que siempre ha dado la cara entonces conmigo es "a ver quién es el gerente, quién es el encargado" Entonces una anécdota que te pudiera platicar muy extensamente pero no vamos a dejarlo así más bien. Afortunada o desafortunadamente dentro de toda la música así es porque luego vienen por giras a otros lados a sonar y luego tienen que estar aquí a las 12, pues me van llegando a la 1, no está en nuestras manos esa situación.*

Yo: ¿Has visto personas que a lo largo de los años se conviertan en clientes asiduos?

A: *Bueno aquí hay mucha gente que viene noche a noche de viernes o sábado y luego dejan de venir. Hay gente que nada más viene en los bailes internacionales y baile con baile están viniendo. Puntualicemos más en lo que aquí nosotros le decimos bailes nacionales con orquestas nacionales y sí si viene mucha gente, entre damitas y caballeros además todos nos conocemos somos una gran familia que nos conocemos de hace mucho tiempo. Llegan personas que a lo mejor en 10 u 8 años no han venido y llegan "y qué tal cómo estás" pero sí hay mucha gente que este lugar como centro de espectáculos sigue vigente y eso es lo bueno para mí para mi jefe para todos los que laboramos o colaboramos aquí*

Yo: ¿El salón como ha sorteado las crisis económicas?

A: *Yo creo que primero el ser dueño de un lugar como este ya es ganancia porque si fuese rentado a lo mejor ya no se podría sostener. Con todo lo que ha sacado gobierno, las autoridades yo creo que ha sido bueno la situación alcoholímetro pero también no ha sido tan bueno para nosotros antes llegaba una pareja y decía una botella y ahora no ahora llegan y unas copas unas cervezas y hasta ahí porque tenemos temor al alcoholímetro y que vayamos a calentar el cemento al torito*

Yo: ¿Qué días dan clases de baile, de qué dan y cómo han manejado eso, cómo es la relación con las personas que vienen a dar clases?

*A: Aquí se imparten lunes, martes, miércoles, jueves y sábados. Han salido estos modismos de salsa en línea, bachata. Kizomba, y la gente acude también yo creo que es un des-estresante como que me olvidó de mis problemas aquí en las dos horas que estoy en la clase, y bueno ha resultado y aparte también Marcos Cordero que es el que dirige la compañía de baile tiene buena actitud y buena enseñanza y tiene muchos profesores de este género salsa en línea*

*Yo: ¿Cuántas personas vienen a las clases?*

*A: Hay dos compañías, Fuego Latino y Amigos del Solar, a la primera no acude tanta gente que es el lunes pero a la segunda llegan un promedio de 80 a 100 150 personas entre martes, jueves y sábado. Hay un promedio de 10 a 12 instructores, yo veo y palpo a través de eventos que hacen ellos que les va muy bien.*

*Yo: ¿Cómo ves tu trabajo, cómo lo definirías?*

*A: Me gusta mi trabajo y yo creo que cuando te gusta algo lo haces bien, me gustan mucho las relaciones humanas, además mi jefe me dio la oportunidad de hacer lo que yo quería.*

*Yo: ¿Tienes alguna profesión?*

*A: si tengo pero nunca la ejercí. Soy contador pero aquí más o menos me topé con muchas cosas de lo que yo estudié.*

Guillermo Álvarez. Mesero 28 años de edad, antigüedad 10 años

*G: Me trajo un capitán que trabajaba hace años aquí como ayudante de mesero y ya fui escalando poco a poquito, actualmente soy mesero.*

*Yo: ¿Cuáles son tus funciones y responsabilidades exactamente?*

*G: Mi responsabilidad aquí es básicamente la venta, atender al cliente y darle mantenimiento, como ves ahorita, al salón para poder trabajar*

*Yo: ¿Qué es lo que más te gusta y lo que menos te gusta de tu trabajo?*

*G: Lo que más me gusta es la fiesta, la vida nocturna, lo que no me gusta son las desveladas cuando ya no aguanto.*

*Yo: En promedio ¿hasta qué hora trabajas?*

*G: 5 a 6 de la mañana, llego a mi casa a las 8 actualmente vivo en Iztapalapa pero cuando no hay transporte llego más tarde*

*Yo: ¿Para ti qué significa o qué representa el salón?*

*G: Para mí es un ambiente familiar, lugar sano porque puedes venir a divertirte no es como otros lugares que vas con miedo a ver qué te va a pasar.*

Yo: ¿Cómo defines tu trabajo, te gusta lo que haces?

G: *Sí me gusta la ocupación que tengo*

Yo: ¿Tienes hijos?

G: *Dos hijos. Les gusta, luego los traigo aquí, por ejemplo hoy que se viene a hacer fajina los traigo y les gusta venir aquí*

Yo: ¿Qué es la fajina?

G: *El aseo, venir a lavar y a montar*

Yo: ¿Te gusta el danzón?

G: *ya me está gustando después de años, ya le agarre el gusto. La salsa me gusta escucharla no bailarla, ya me fastidie.*

Yo: ¿Has hecho aquí alguna amistad ya sea con compañeros de trabajo, clientes?

G: *Más con clientes, ya de años, de que te veo por fuera vamos a comer. Llegan aquí a convivir con uno y uno los encuentra en su ánimo de cotorreo y pues lo sigue uno, te buscan te buscan hasta que ya “oye canijo y dónde vives, te doy un right” y vamos pa’ca y vamos pa’lla y se va haciendo uno de amistades*

Yo: ¿Para qué crees que viene la gente?

G: *Encuentra un espacio de des estrés. Muchos vienen del trabajo hay veces que no vienen tanto a bailar sino a des-estresarse, a escuchar música salir de la oficina y vengo y me tomo una copita y nos vamos.*

Yo: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

G: *aparte de lo económico, que siempre estoy de fiesta*

José Luis Jiménez Almaraz. 63 años de edad. Capitán. 30 años de antigüedad, 20 como capitán

Yo: ¿Cómo es que llegó a este lugar?

J: *Empecé de ayudante, ya después de mesero y ya después de capitán.*

Yo: ¿Qué hace un capitán?

J: *Supervisar al personal que vaya todo bien el montaje del salón*

Yo: ¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta de su trabajo?

J: *Todo me gusta.*

Yo: ¿Cómo describiría su trabajo?

*J: Es un trabajo muy bonito porque tratas a mucha gente y aprendes a tratar a mucha gente*

Yo: ¿Usted ha hecho amistades aquí, ya sea con compañeros de trabajo o clientes?

*J: con compañeros de trabajo, con músicos casi no, porque ellos nada más vienen una hora y se van, ellos nunca conviven con nosotros.*

Yo: ¿A usted le gusta la salsa?

*J: Claro, me gusta mucho, bailo poco.*

Yo: ¿Cómo es el ambiente, cómo se llevan entre ustedes?

*J: Bien porque hay poco personal y por lo mismo hay que llevarnos bien todos*

Yo: ¿Qué le parece el salón, a usted le gusta?

*J: Claro, es muy agradable trabajar aquí*

Manuel Alonso Soto, 62 años, contador, antigüedad 16 años

Yo: ¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta de su trabajo?

*M: me gusta todo*

Yo: ¿Cómo es que llegó a la Maraka?

*M: pues recomendado*

Yo: ¿Cómo definiría a este lugar?

*M: un lugar de baile, mucha gente ha pasado por este lugar*

Yo: ¿Cómo se ha mantenido el salón a pesar de la economía del país?

*M: porque ya es un lugar que tiene su gente, tenemos prestigio de 60 años por lo mismo la gente viene*

Yo: ¿Cómo es su relación con el dueño?

*M: muy buena. Don Ernesto García es una persona tratable en un momento dado a según le tema que quieran tratar*

Yo: ¿Cómo ve el futuro para el salón?

*M: igual, no creo que se vaya abajo, se va a mantener por la relación que hay entre cliente salón*

Yo: ¿En algún momento ha bailado aquí en el salón?

*M: sí pero en eventos particulares de amistades, no me incluyo en los eventos públicos porque no es lo justo ni se debe de hacer porque uno tiene que ser una persona responsable en relación con el puesto que cada uno tiene. Su trabajo es su trabajo y el baile aquí es una cosa independiente a uno mismo. Si uno va a otro lugar porque va uno a distraerse pero aquí debe ser uno más estricto en cuestión de lo mismo porque no es de buen ver que los meseros, el gerente o el contador o todos los integrantes de esta empresa estén bailando. Hay que respetar el trabajo*

Yo: Me decía Alejandro que usted lleva la página de Facebook de la Maraka...

*M: para mi Facebook es un medio para supuestamente tener relación pero para mí no es un medio que me interese porque yo no tengo el tiempo de estar ahí viendo que la amistad que fulano que sutano, eso es para gente que no tiene otra cosa que hacer y yo tengo mil responsabilidades y por lo mismo no tengo tiempo de atender esa parte. Por eso tenemos la página de internet para que la gente en un momento dado si le interesa buscar a la Maraka se ve mundialmente por la página, no es necesario que tenga Facebook*

## **Testimonio de asistentes al salón**

Fernanda 31 años de edad. Madre soltera. Comunicóloga

Yo: ¿Hace cuánto tiempo te iniciaste en el baile de la salsa y qué te motivo?

*F: Desde niña me gustaba bailar, bailaba de todo pero en particular me gustaba la cumbia y la salsa. Ya en la universidad empecé a inclinarme por la salsa y escuchaba un par de estaciones de radio que estaban dedicadas a éste género, así empecé a asistir a algunos salones de baile del centro y a la Maraka, bueno*

*pues me gustó mucho, conocí a personas que tenían mucho tiempo bailando y que lo hacían muy bien y ver su pasión y que sabían mucho sobre esta música me llamó mucho la atención además empecé a conocer a cantantes u orquestas no comerciales que me encantaron y bueno pues así me involucré y aquí sigo.*

Yo: ¿Qué sientes cuando bailas, qué sensaciones te genera?

*F: Para mí es algo que me llena, me hace sentir bien, cuando bailo siento mi cuerpo, es decir, me doy cuenta de lo que soy capaz de hacer con el cuerpo como de sus capacidades y a veces me descubro haciendo movimientos que usualmente no hago o que no sabía que podía hacer y es como que mi cuerpo vibra y al escuchar la música, cuando son canciones que me gustan mucho también siento que se me eriza la piel y en automático muevo los pies.*

Yo: ¿Qué representa para ti bailar, qué lugar ocupa en tu vida?

*F: Bueno para mí es una parte muy importante, y aunque recientemente me he alejado un poco de los bailes por mi bebé, sigue siendo como una parte de lo que soy, siempre que tengo oportunidad de ir a un salón a bailar lo hago, también bailo en mi casa mientras hago los quehaceres e imagino que estoy en la pista de baile, luciendo los mejores pasos jajaja.*

Yo: ¿Qué representa para ti la pista de baile?

*F: Pues es como el escenario, como el espacio donde vas a crear, como para los músicos el escenario que es donde interpretan y transmiten sus ideas así la pista es como un espacio para mostrarte y para dejarte llevar por la música y disfrutar junto a las otras personas. Aunque claro cuando estás en el salón de baile todos acabamos bailando donde sea y donde se pueda, pero siempre el ir a la pista tiene algo como especial.*

Yo: ¿Qué opinión tienes de La Maraka, en qué piensas cuando te hablan de este lugar o tienes que hablar de él?

*F: yo lo veo como un lugar clásico para ir a los conciertos de salsa, siempre que me entero de que vendrá algún cantante o banda extranjera doy por hecho que será en este salón, incluso a veces cuando me dicen que será en otro espacio se me hace como extraño, porque la Maraka siempre o casi siempre es el lugar donde se organizan estos eventos. Además es un lugar amplio, el sonido es bueno y la pista no es tan pequeña entonces eso me gusta. Y ya conozco a algunas de las personas que trabajan ahí y pues es padre cuando llegas y te saludan y desde ahí se siente el ambiente ya listo para la rumba. Por ejemplo cuando me preguntan por algún lugar para ir a bailar pues siempre lo menciono, junto con otro par de salones de baile. Creo que también el espacio es de los más bonitos y agradables en cuanto a salones de baile.*

Silvia. 53 años. Jubilada

Yo: ¿Cuánto tiempo tienes bailando y porqué empezaste a bailar?

*S: Pues bailo desde niña, siempre me gustó bailar y bailando salsa tengo 8 años aproximadamente, mi hija empezó a hacer una tesis sobre la música y me di cuenta que me gustaba mucho y me interesó aprender acerca de sus orígenes y veía una gran diferencia entre la música que yo bailaba y la salsa, se me hace un ritmo muy bueno muchos músicos buenos de otra calidad y ahora es lo que más me gusta bailar, lo disfruto mucho*

Yo: ¿Para ti qué representa bailar, qué significa en tu vida?

*S: Forma parte de mi vida porque el bailar para mí me des estresa, cambia totalmente mi estado de ánimo, también eso lo descubrí en estos 8 años y lo he hecho parte de mi vida*

Yo: ¿Para ti, qué representa la pista de baile?

*S: Representa un lugar donde puedo expresar mis sentimientos, movimientos corporales es una sensación que me llena totalmente de alegría, yo disfruto el bailar desde la punta del dedo gordo hasta el cabello y para mí la pista de baile tiene que ser amplia, agradable para que pueda yo bailar libremente.*

Yo: ¿Cuándo vas a bailar hay muchos tipos de personas, pero pláticame más o menos cómo se clasifican por ejemplo los bailarores, cómo se define cuál es bueno y cuál no?

*S: Yo me doy cuenta cuando un bailaror es bueno, lo primero que hago es observar los pies, no bailo con cualquier persona, luego me siento, escucho la música y empiezo a ver a todos los que se encuentran en el lugar, no me visto mucho en su vestimenta, lo que observo primer lugar que no esté tomado y n segunda veo los pies, y los pies me indican cuando una persona baila bien y selecciono a la persona con la que yo quiero bailar.*

Yo: Hablando del La Maraka, ¿Qué opinión tienes de este lugar, cómo lo describirías?

*S: Para mí el salón La Maraka es uno de los mejores lugares para ir a bailar, es agradable a la vista, tiene una acústica muy buena, conozco varios salones de baile y ese es el que a mí me parece el ideal para escuchar buena música porque tiene muy buen audio y todas las orquestas que he ido a oír ahí se escuchan bastante bien y otros lugares no.*

Yo: Respecto al servicio y al tipo de gente que va, ¿cómo lo ves?

*S: Me gusta su servicio, son muy atentos y sobre todo ya después de tanto tiempo yendo la atención es mejor, ya la conocen a uno y el servicio cada vez es mejor.*

Yo: ¿Tienes amigos que hayas hecho en el baile?

*S: Sí, tengo muchos amigos, he hecho muchas relaciones tanto con bailarines como con personas que asisten al lugar, de todo tipo, hay gente muy agradable otra no tanto y se logran buenas amistades.*

Gabriel. 60 años. Geógrafo, profesor de secundaria

Yo: ¿Hace cuánto tiempo empezaste a bailar e ir a la Maraka?

*G: De bailar han sido 5 años y de ir a la Maraka 3 años*

Yo: ¿Por qué empezaste a bailar?

*G: porque conocí a una persona que tiene gusto por el baile y me di cuenta al convivir con ella que es una actividad muy bonita.*

Yo: ¿Por qué consideras que es muy bonita?

*G: porque te permite socializar, compartes con quien convives muchas cosas, gustos, aprendes de la forma de vida de los propios intérpretes y llegas a tener gusto por alguno de ellos*

Yo: ¿para ti qué representa bailar?

*G: representa expresar lo que con palabras no puedes hacer y además te permite estar ejercitando mente y cuerpo, pensar rápido, y además de ser bonito como dije en un principio, físicamente te permite estar bien.*

Yo: Respecto a la Maraka, ¿qué opinión tienes de ese lugar, cómo lo describirías?

*G: me gusta la parte social, de la convivencia y he descubierto que la gente es muy diferente, los que acuden ahí van de diferentes ambientes socio-económicos y algunos hacen un gran esfuerzo para ingresar porque tienen que pagar una entrada y ahí demuestran el gran gusto que tienen por la música y el baile*

Yo: ¿Qué piensas de la salsa?

*G: yo tenía un concepto equivocado de la salsa, hasta que empecé a aficionarme por el baile y particularmente con la persona que comenté hace un momento. Como geógrafo estudié un poquito del ambiente cultural del Caribe, veía las situaciones sociales, políticas en EU particularmente en Nueva York, y tenía un prejuicio respecto a la salsa porque la consideraba como una parte secundaria de un ritmo o algunos ritmos originales pero ya después me di cuenta que lo interpretan personas muy talentosas y empecé a hilar cuestiones de migración de ambiente muy latino con los salseros particularmente en EU.*

Yo: ¿Crees que en este tipo de lugares puedes hacer amistades? Y ¿crees que puedas adoptar algún rol diferente al que vives en tus actividades diarias?

*G: Pienso que sí puedo encontrar amistades pero no puedo modificar mi rol, porque si no dejaría de ser yo, sin embargo también dentro de las personas que están ahí también te das cuenta que es un ambiente un poco frívolo, entonces si lo ves desde el punto de vista de calidad musical de los interpretes el gusto por el baile está bien, pero ya en la dinámica de relacionarte sí hay mucha frivolidad y eso es lo que no me atrae tanto de eso, pero por lo demás sí es un ambiente social completo.*

Yo: ¿en qué sentido piensas que el ambiente es frívolo?

*G: porque así como hay gente que va a bailar nada más y a socializar, también percibo que hay personas que van a ver a quien ligan, por eso lo digo, pero a lo mejor es un ambiente común en todos los medios de diversión pero ahí lo percibo así*

Yo: ¿cómo vives o cómo te sientes cuando estás bailando?

*G: bien, si hago lo que yo puedo dentro de mis capacidades, ahí me siento bien. Si la persona que está bailando conmigo no me permite hacer eso entonces ya no me siento tan bien, entonces hay gente muy buena para bailar como hay unos muy buenos para nadar o muy buenos para jugar algún deporte, pero la calificación que se da uno está en función del esfuerzo y del gusto que pongas y no de compararte con otros.*

*Yo también creo que el baile debe ser como algo elegante, pero de pronto veo a señores que bailan bien pero que abusan del contacto físico, y tal vez en ese sentido veo yo esa parte, una comunicación física se da en el baile, las miradas, pero cuando ya está el abuso es lo que ya no es elegante.*

## **Testimonio de un músico que ha tocado en este salón**

Mauricio González, 30 años, percusionista

Yo: Cuéntame sobre tu experiencia tocando en La Maraka, con qué grupos, cuando, cuanto tiempo

*M: trabajé en la Maraka una etapa de mi vida, cuando toqué con "Grupo Caliente" (5 años) en algún momento de esa etapa solía presentarme en la Maraka ya sea Viernes y Sábado o ambos días. Y recuerdo una ocasión más que me presenté con "Los Socios del Ritmo" en un evento a beneficio de Teletón México.*

Yo: Generalmente, ¿cómo es la relación de los músicos con este lugar?

*M: en mi experiencia la relación es mínima, ya que al ser un lugar dedicado en su mayoría a la música tropical (salsa) todos los grupos que está en ese medio tocan en distintos lugares cada noche. Entonces llegas corriendo 15 minutos antes de empezar y así como terminas sales para presentarte en otro lugar. La relación se da con el ingeniero de audio, uno que otro mesero que llegas a conocer, pero es algo muy por encima y cordial.*

Yo: ¿Qué crees que es lo más representativo de La Maraka, porque se mantiene vigente, tú cómo percibes este lugar?

*M: lo representativo y hasta cierto punto por lo que considero que está vigente es que es un lugar de los contados en México enfocados 100% a la salsa y a su vez presentan a los artistas más importantes del género a nivel internacional.*

Yo: ¿Cómo percibes al público de este salón, qué crees que les gusta más?

*M: percibo al público de este lugar como un público de clase media para arriba, en algunas ocasiones un público que gusta de bailar ritmos latinos ocasionalmente y en su gran mayoría reúne al reducido público que disfruta de este género en México.*

*Y lo que creo que les gusta como ya he mencionado, es que es un lugar 100% salsero y de conocedores. Entonces a la gente que gusta de ese género es uno de los lugares claves e indicados para ir.*

### **Testimonio de un instructor de baile**

Raúl Díaz, 32 años de edad. Instructor de baile. Estudio de baile Latin Mambo

Yo: ¿Hace cuánto tiempo te iniciaste en el baile de la salsa y qué te motivo?

*R: Me inicié en el baile de la salsa a los 15 años de edad.*

*Desde siempre me ha gustado el baile, en especial la salsa ya que toda mi vida la he escuchado y cuando vi cómo se bailaba la salsa al estilo de los Ángeles me cautivó más y desde ahí me adentré en el baile.*

Yo: ¿Qué representa para ti bailar, qué sientes y qué lugar ocupa en tu vida?

*R: Para mi bailar es vida, es un momento en el que eres totalmente libre, es donde puedes expresar con tu cuerpo cualquier cantidad de sentimientos.*

*El baile ocupa el 100% de mi vida, por eso me volví profesional.*

Yo: ¿Por qué convertirte en instructor de salsa, para ti que significa la pista de baile?

*Me convertí en instructor de una manera chistosa por que al principio pensé que sólo sería un hobby el baile, pero el que era mi maestro en aquel entonces me invitó a dar clases y desde ahí me gustó enseñar algo de lo que sé a las personas. La pista de baile es el resultado del esfuerzo que hacemos en los ensayos, es donde la gente podrá ver la calidad de ensayos que tienes y es un lugar de total respeto, ya que el público se merece un buen espectáculo de un bailarín.*

Yo: ¿Qué opinión tienes de La Maraka, en qué piensas cuando te hablan de este lugar o tienes que hablar de él?

*R: La Maraka es uno de los salones donde se hacen los mejores eventos de salsa (y de baile en general). Es de los mejores salones en la actualidad.*

### **Testimonio de uno de los integrantes de Soneros con Clave (promotores de eventos)**

Pablo Morales, programador, 36 años

Yo: Hace cuánto tiempo te iniciaste en el baile de la salsa y qué te motivo?

*P: más o menos 20 años*

Yo: ¿Qué representa para ti bailar, qué sientes y qué lugar ocupa en tu vida?

*P: representa una forma de compartir y convivir con gente que tenemos los mismos gustos, siento que hago lo que me gusta me desconecta de otras actividades cotidianas y en la actualidad bailo menos por el trabajo y la falta de espacios pero sigue siendo importante para mi asistir a bailar*

Yo: ¿Qué opinión tienes de La Maraka, en qué piensas cuando te hablan de este lugar o tienes que hablar de él? ¿Cómo crees que La Maraka contribuye para la difusión de la salsa?

*P: la maraka fue el primer lugar de salsa donde fui a bailar, motivado por un conocido. En esos tiempos la gente que asistía era autentica gente que solo estaba ahí por el baile y la música sin intención de ser los bailarines de tarima. Por desgracia cada vez fue reduciendo la gente y los eventos y el mal servicio. Yo creo que la Maraka es un espacio, creo el esfuerzo realmente lo están haciendo los bailadores la gente que le gusta el género y le sigue apostando a hacer eventos ahí.*

Yo: finalmente, pláticame de tu experiencia participando en la organización de eventos salseros, ¿cómo ha sido, porqué te has involucrado en eso?

*P: bueno eso es un tema, me he involucrado más por la amistad que por el evento en sí, me gusta disfruto conocer a los cantantes y músicos y siempre es fabuloso escuchar sus historias. Siempre es una aventura cada evento y complicado por la falta de audiencia pero es un buen reto tratar de que funcione*

# Referencias

**ADAMS**, Guy y Virginia Hill (1990). "Painting Over Old Works: The Culture of Organization in an Age of Technical Rationality" en TURNER, B. A. ed. *Organizational symbolism* (15-31). Berlin-New York: Walter de Gruyter.

**ACKOFF**, Russell L y Maurice W. Sasieni (1977) *Fundamentos de investigación de operaciones*. México: Ediciones Limusa-Wiley.

**AKTOUF**, Omar (1990). *El Simbolismo y la "Cultura Organizacional". De los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. - Universidad EAFIT. Recuperado el 01 de abril de 2013, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/673/599>, 63-93.

y David Holford (2008) *Radical humanism and management: The implications of humanism for Business administration and studies*. 15 (45). Recuperado el 16 de marzo de 2015, de la base de datos scielo <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n45/01.pdf> , 15-28.

**ALVESSON**, Mats y Per Olor Bergt (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlin: Walter de Gruyter, 61-127.

(1993). *El juego de las metáforas*. Antologías de Ciencias Sociales y Humanidades, Nuevas perspectivas de los estudios organizacionales Número 03. 2005. Recuperado el 08 de enero de 2013 de

<http://148.206.53.230/revistasuam/antologias/include/getdoc.php?id=217&article=221&mode=pdf>

(2002). *Understanding Organizational Culture*. Gran Bretaña: SAGE.

**ARISTÓTELES**, (1932). *La Política*. Libro primero. Paris, Francia: Casa Editorial Garnier Hermanos. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/766/3.pdf>

**AUGE**, Marc (2000). *Los "no lugares" espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*, Barcelona: Gedisa.

**ÁVILA**, Rafael (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. Colección De Posgrado, UNAM y CONEICC, México.

**ATKINSON**, Paul (1990). *The Ethnographic Imagination: Textual constructions of reality*, Routledge, Nueva York.

**BARBA**, Antonio y Pedro Solís (1997). "El desarrollo de los Estudios Organizacionales y el imperio de las metáforas" en Barba, A., y Solis, P. C. *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial.

- BAZ**, Margarita (2009). *Cuerpo y otredad en la danza*. Tramas 32, México: UAM-X.
- (1994). *Los desfiladeros del cuerpo danzante*, Tramas 7, México: UAM-X UAM-X.
- BOAS**, Franz (1964). [1911] *Cuestiones fundamentales de antropología cultural (The mind of primitive man)*. Buenos Aires: Solar/Hachette. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de <http://www.teebuenosaires.com.ar/biblioteca/franz-boas-CFdA.pdf>
- BOURDIEU**, Pierre y Jean Claude Passeron (1996). *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, México: Fontamara.
- CARRERO** Planes, Virginia, Soriano Miras, Rosa María y Antonio Trinidad Requena (2012). *Teoría fundamentada "Grounded Theory": El desarrollo de teoría desde la generalización conceptual*, Cuadernos Metodológicos núm. 37, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CECCHETTO**, Sergio (2007). *Técnica(s), artificialidad y naturaleza*. *Tópicos* [online]. Número15, p. 131-139. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1666-485X2007000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2007000100008&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1666-485X.
- CHANLAT**, Jean François y René Bédard (1996). *O individuo na organizacao dimensoes esquecidas*. Vol. II, Sao Paulo: Atlas.
- CHANLAT**, Jean Francois (1994). "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, p. 317-364, México.
- (2006). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- DALLAL**, Alberto (2000). *Cómo acercarse a la danza*. Colombia: Plaza y Valdés.
- (1990). *El aura del cuerpo*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Estéticas.
- (1984). *El dancing mexicano*. (2ª ed.). México: Oásis.
- DE CERTEAU**, Michel (2000). *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*, México: Universidad Iberoamericana.
- DEAL**, Terrence E. y Allan Kennedy (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, México: Fondo Educativo Interamericano.
- DE GAULEJAC**, Vincent (2006). "Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación", en Páramo, Teresa (coord.), *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI*, México: UAM-I/Plaza y Valdés.
- DE LA PEZA**, Carmen (2001). *El bolero y la educación sentimental en México*, México : Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

- DERRAY**, Alain. et Alain Lusseault (2006). "Typologie des structures", dans *Les structures d'entreprise*, Paris: Ellipses.
- DEVOTO**, Daniel (1984). "Expresiones musicales: sus relaciones y alcance en las clases sociales" en Isabel Aretz, *América Latina en su música*. (4ª edición), México: Siglo veintiuno.
- DÍAZ**, Santiago (2008). *Decir verdad: transgresión y libertad. Bajo palabra*. Revista de filosofía. II época, N° 3, 51-58 p. [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2931242.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2931242.pdf)
- ELIAS**, Norbert (1994). *Teoría del símbolo: un ensayo de antropología cultural*. Barcelona: Península.
- (1989). *Sobre el tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica
- ENGELS**, Friedrich (1980). "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" en Karl Marx, Obras escogidas, Tomo III, Moscú: Progreso Recuperado en <https://www.marxists.org/espanol/m-e/oe/pdf/oe3-v3.pdf>
- ETZIONI**, Amitai (1986). *Organizaciones modernas*, México: UTEHA.
- FEYEREISEN**, Pierre y Jacques-Dominique De Lannoy (1996). "Linguagem do corpo, gestualidade e comunicacao" en O indivíduo na organizacao dimensoes esquecidas. Vol. II (pp. 17-38). Sao Paulo: Atlas.
- FISCHER**, Gustave (1996). "Espacio, identidade e organizacao" en O indivíduo na organizacao dimensoes esquecidas. Vol. II (pp. 81-102). Sao Paulo, Atlas.
- FLORES**, Jesús (1993). *Salón México: historia documental y gráfica del danzón*. México: Asociación Mexicana de Estudios Fonográficos.
- FOUCAULT**, Michel (1999). "Prefacio a la transgresión", *Entre filosofía y literatura*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- (2003). *Vigilar y castigar : nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- FRANCO**, Silvia y Luis Gonçalvez (2005). "Clínica laboral: nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos", en Schvarstein, Leonardo y Luis Leopold (comps.), Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario, Paidós, Argentina, pp. 265-295.
- GALIMBERTI**, Umberto (2006). *Diccionario de psicología*. Mexico: Siglo XXI editores.
- GARCÍA**, Nestor (1981). *Cultura y sociedad : una introducción*. México: Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Educación Indígena.
- GERGEN**, Kenneth y Tojo Thatchenkery (1996). *La ciencia organizacional como construcción social: potenciales posmodernos*. Antologías de Ciencias Sociales y Humanidades, Nuevas perspectivas de los estudios organizacionales Número 03. 2005. Recuperado el 08 de enero de 2013 de

<http://148.206.53.230/revistasuam/antologias/include/getdoc.php?id=209&article=213&mode=pdf>

**GEERTZ**, Clifford (2001). *Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura*. En *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

(1988). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.

**GIROUX**, Henry (1985) "Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: análisis crítico", Cuadernos políticos, México: Era, 36-65.

**GLASS**, Ramón (2005). *Merengue: ritmo que contagia!: historia del merengue en México*. México: Plaza y Valdes.

**GOFFMAN**, Erving (1997). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amarrortu editores.

**GOODIN**, Robert E (1996). "Las instituciones y su diseño", en Goodin, R. [Compilador], *Teoría del diseño institucional*. (pp. 13-73) Barcelona: Gedisa.

**HASSARD**, John (1988). *Work and organization*. London: Routledge & Kegan Paul.

**HAMMERSLEY**, Martyn y Paul Atkinson (1994). *Etnografía: métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.

**HELLER**, Ágnes (1987). *Sociología de la vida cotidiana*, (2ª edición). Barcelona: Ediciones península, Traducción de José Francisco Yvars y Enric Pérez Nadal.

**HIRIGOYEN**, Marie France (2001). *El acoso Moral en el Trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona, España: Edit. Paidós.

**HIRSCHMAN**, Albert O. (1997). *Las pasiones y los intereses. Argumentos políticos en favor del capitalismo antes de su triunfo*. México: Fondo de Cultura Económica.

**HOFSTEDE**, Geert (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

**HUME**, David (2001). *Tratado de la naturaleza humana Ensayo para introducir el método del razonamiento experimental en los asuntos morales*. LIBROS EN LA RED Edición Electrónica:

Diputación de Albacete - Servicio de Publicaciones - Gabinete Técnico

[http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/034\\_historia\\_2/Archivos/Hume\\_tratado.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/034_historia_2/Archivos/Hume_tratado.pdf)

(1990). *Disertación sobre las pasiones y otros ensayos morales*. Barcelona: Anthropos.

**IBARRA**, Eduardo (1994). "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales" en Montañó Hirose, Luis (ed.) *Argumentos sobre un*

*debate para la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos.* Serie Investigación, Núm. 13. México: UAM- Iztapalapa, Departamento de Economía.

**JEPPELSON**, Ronald (2001). "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* (pp. 193-215) México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México.

**JIMÉNEZ**, Armando (1998). *Sitios de rompe y rasga en la ciudad de México: salones de baile, cabarets, billares, teatros.* México: Océano.

**KNAPP**, Mark (1995). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno.* México: Paidós.

**LALIVE D'EPINAY**, Christian (2008). *La vida cotidiana: Construcción de un concepto sociológico y antropológico.* Sociedad Hoy, (14) 9-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90215158002>

**LASTRA**, Rosalía y Ayuzabet de la Rosa Albuquerque (2006). *Las Ciencias Humanas y el Paso de la Filogenia a la Ontogénesis.* 16 (1), Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/200/178>

**MALINOWSKY**, Bronislaw (1931). *La cultura.* Clásicos y Contemporáneos en Antropología. México: CIESAS-UAM-UIA, 1-36. Recuperado 5 de noviembre de 2015 de [http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/Clasicos/00\\_CCA/Articulos\\_CCA/CCA\\_PDF/037\\_MALINOWSKI\\_Cultura\\_B.pdf](http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/Clasicos/00_CCA/Articulos_CCA/CCA_PDF/037_MALINOWSKI_Cultura_B.pdf)

**MARCUSE**, Herbert (1983). *Eros y civilización.* Madrid, España: Sarpe.

**MASLOW**, Abraham (1991). *Motivación y personalidad.* Madrid: Ediciones Díaz Santos.

**MAUSS**, Marcel (1979). *Sociología y Antropología.* Madrid: Ed. Tecnos.

**MAYO**, Elton (1972). *Problemas humanos de la civilización industrial,* Buenos Aires: Nueva Visión.

**MÉNDEZ**, Luis (2005). *Modernidad tardía y vida cotidiana.* *Sociológica*, 20(58) 53-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305024759003>

**MINTZBERG**, Henry (1989). *Mintzberg y la dirección,* Madrid: Días de Santos Ediciones.

**MONTAÑO**, Luis y Marcela Rendón (2000). *La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social.* Iztapalapa, n° 48, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

**MONTAÑO**, Luis y Marcela Rendón (2004). *Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática.* *Contaduría y Administración*, ( ) 1-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521305>

**OSSONA**, Paulina (1984). *Educación por la danza: Enfoque metodológico.* Barcelona: Paidós.

- PAOLI**, Antonio (2009). *Baile y pedagogía*. Tramas 32, México: UAM-X, 305-320.
- PERROW**, Charles (1984). "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo" en Salaman, Graemme y Kenneth Thomson, *Control e Ideología en las organizaciones*. (pp. 293-314) México: Fondo de Cultura Económica.
- PUGH**, Derek, Hickson, David J., Hinings, C.R & C. Turner (1968). *Dimensions of organization structure*, Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No. 2, pp. 65-114.
- POLO**, Leonardo (1993). *Quién es el hombre: un espíritu en el mundo*. Madrid: Rialp.
- ROETHLISBERGER**, Fritz J. y William Dickson (1966). *Management and the Worker*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- SALDAÑA**, Alejandro (2001). *Creación, gestión e imaginario*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspum/presentatesis.php?recno=11130&docs=UAMI11130.PDF>
- SALZER**, Jacques (1984). *La expresión corporal*. Barcelona: Herder.
- SANTIAGO Paloma (1985). *La expresión corporal*. Madrid: Narcea.
- SANTOS** José (2014). *Cotidianidad: trazos para una conceptualización filosófica*. *Alpha (Osorno)*, (38), 173-196. Recuperado en 02 de marzo de 2015, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22012014000100012&lng=es&tng=es.10.4067/S0718-22012014000100012](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22012014000100012&lng=es&tng=es.10.4067/S0718-22012014000100012).
- SAVATER**, Fernando (1999). *Las preguntas de la vida*. Barcelona: Ariel.
- SAUSSURE**, Ferdinand (1998). *Curso de lingüística general*. México: Fontamara.
- SERRANO**, Martín (1991). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. México: UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.
- SEVILLA**, Amparo (1996). *Aquí se siente uno como en su casa: los salones de baile popular de la ciudad de México*. México, ALTERIDADES. Recuperado el 18 de abril de 2013 de <http://www.uam-antropologia.info/alteridades/alt11-3-sevilla.pdf> p. 33-41
- (1998). "Los salones de baile: espacios de ritualización urbana" en Nestor García Canclini, *Cultura y comunicación en la ciudad de México*, vol.II, México, UAM, Unidad Iztapalapa: Grijalbo.
- SCHAEFER**, Charles (2012). *Fundamentos de terapia de juego* (2 ed.). México: Editorial el manual moderno.
- SCHVARSTEIN**, Leonardo (1998). "Diseño de organizaciones y en organizaciones" en *Diseño e organizaciones. Tensiones y paradojas*. (pp. 63-173) Buenos Aires: Paidós.
- SCHIEIN**, Edgar H. (1997). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

**SMIRCICH**, Linda (1983). *Concepts of culture and Organizational analysis*, en Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Núm 3.

Et M.B. Calas, (1987). "Organizational culture: a critical assesment", (pp. 228-268), dans F.M. Jablin et al. (dir.). *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage.

**SPROTT**, Walter J.H. (1973). *Grupos humanos*. (2a ed) Buenos Aires: Paidós.

**TAYLOR**, Frederick (1997). "¿Qué es la Administración Científica?" y "Principios de la Administración Científica", en Merrill, Harwood, *Clásicos en Administración*, México: Limusa.

**TENTORIO**, Tullio (1981). *Antropología cultural*. Barcelona: Herder.

**TURNER**, Barry A. ed. (1990). *Organizational symbolism*. Berlin-New York: Walter de Gruyter.

**URBIOLA**, Alejandra y Ángel Vázquez (2009) *Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional*. Razón y Palabra (Mayo-Junio). Recuperado el 01 de abril de 2013, de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520297027> ISSN 1605-4806

**VALLE**, Liliana y Bertha Schulte (1993). *Los bailes de salón en el Distrito Federal*, México: INBA.

**VALLÉE**, Lionel (1995). *Representaciones colectivas y sociedades*. (pp. 67-120) en Cuadernos de administración, Facultad de Ciencias de la administración, Julio, N° 20



Como siempre al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 2002  
Matrícula 254200075

EL SALÓN DE BAILE, UNA ORGANIZACIÓN LÓGICA Y DE LIBERACIÓN CON TRADICIÓN

En la Ciudad de México, se presentaron a las 17:00 horas del día 19 del mes de octubre del año 2015 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ
- DR. LUIS MIGUEL VALDIVIA SANTA MARIA
- DR. MIGUEL ANGEL CASILLAS ALVARADO



ADRIANA MONTOYA ROMERO  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ADRIANA MONTOYA ROMERO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

REVISÓ  
LIC. JULIO CÉSAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH  
*Juana Juarez Romero*  
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE  
*Alejandro Espinosa Yañez*  
DR. ALEJANDRO ESPINOSA YAÑEZ

VOCAL  
*Luis Miguel Valdivia Santa María*  
DR. LUIS MIGUEL VALDIVIA SANTA MARIA

SECRETARIO  
*Miguel Angel Casillas Alvarado*  
DR. MIGUEL ANGEL CASILLAS ALVARADO

