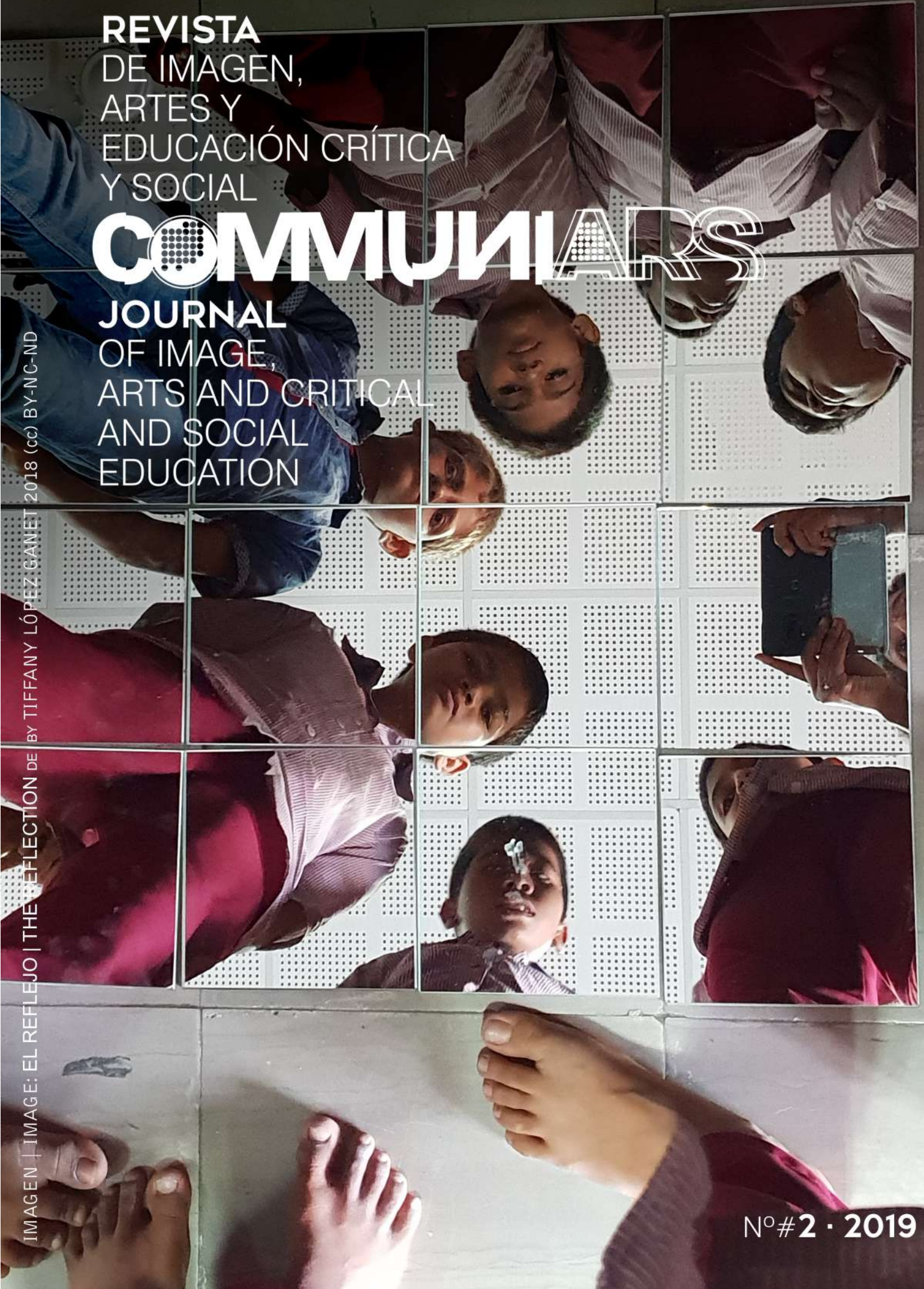


REVISTA  
DE IMAGEN,  
ARTES Y  
EDUCACIÓN CRÍTICA  
Y SOCIAL

# COMMUNIARS

JOURNAL  
OF IMAGE,  
ARTS AND CRITICAL  
AND SOCIAL  
EDUCATION

IMAGEN | IMAGE: EL REFLEJO | THE REFLECTION | BY TIFFANY LÓPEZ GANET 2018 (cc) BY-NC-ND



# COMMUNIARS

REVISTA DE IMAGEN, ARTES Y EDUCACIÓN CRÍTICA Y SOCIAL. | JOURNAL OF IMAGE, ARTS AND CRITICAL AND SOCIAL EDUCATION #2. 2019

ISSN-e: 2603-6681

Revista de acceso abierto editada por | Open acces Journal edited by

Colectivo Communiars | Communiars group

ECAV Grupo de Investigación Educación y Cultura Audiovisual HUM 401 | Education and Audiovisual Culture Research Group

Dirección: Grupo de Investigación Educación y Cultura Audiovisual. Facultad de Ciencias de la Educación (Dpto. Educación Artística). Universidad de Sevilla. c/ Pirotecnia s/n 41013 Sevilla. España

## EQUIPO EDITORIAL | EDITORS

Coordinación general | General coordination

Colectivo Communiars | Communiars Group

Dirección | Editor in chief

Carlos Escaño. Universidad de Sevilla. España.

Editores asociados | Associate editors

Julia Mañero Contreras. Universidad de Sevilla. España.

Ana Maeso Broncano. Universidad de Almería. España.

José María Mesías Lema. Universidade da Coruña. España.

Rafael Marfil Carmona. Universidad de Granada. España.

Consejo asesor de redacción para el Nº 2 de la revista | Editorial board for No. 2 of journal

Juan Carlos Arañó Gisbert. Universidad de Sevilla. España.

Francisco Aznar Vallejo. Universidad de la Laguna. España.

Rosario Gutiérrez Pérez. Universidad de Málaga. España.

Carlos Plasencia Climent. Universitat Politècnica de València. España.

Web: <http://institucional.us.es/communiars/>

Email: [revistacommuniars@gmail.com](mailto:revistacommuniars@gmail.com)



Textos e imágenes publicados en la presente revista están bajo licencia Creative Commons (BY-NC-ND. 4.0 Internacional), salvo aquellas obras que el autor/autora señale con otra licencia y permiso, en este caso, la coordinación de la revista queda eximida de la responsabilidad legal que derive de la misma.

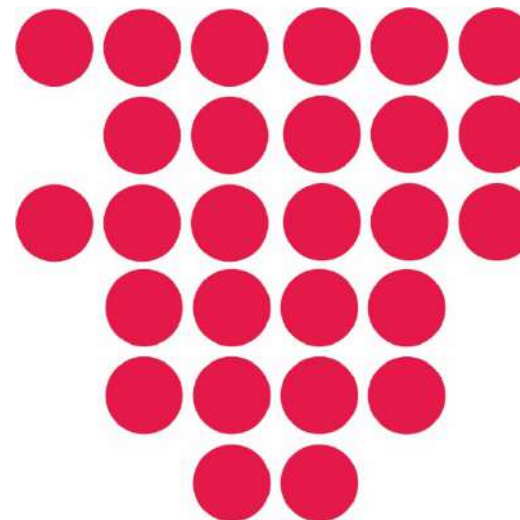


«Critical educators argue that we have responsibility not only for how we act individually in society but also for the system in which we participate and within which our subjectivities are fashioned in conditions not of our making. Critical theorists put forward what might be labeled pedagogical surrealism: They attempt to make the strange familiar and the familiar strange».

Peter McLaren, 2015

p.79

McLaren, P. (2015). *Life in schools. An introduction to critical pedagogy in the foundations of education.*  
New York: Routledge.



## Comité asesor científico | Scientific advisory committee

Peter McLaren. University of Chapman. EE.UU.  
Ana Mae Barbosa. Universidade de São Paulo. Brasil.  
Teresa Eça. University of Évora. Portugal.  
John Steers. Roehampton University. Reino Unido.  
Kerry Freedman. Northern Illinois University. EE.UU.  
Petar Jandrić. University of Applied Sciences in Zagreb. Croacia.  
Zaida García Valecillo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.  
Roberto Marcelo Falcón Vignoli. Université René Descartes, La Sorbonne, Paris V. Francia.  
Roberto Aparici. Universidad Nacional de Educación a Distancia | UNED. España.  
Apolline Torregrosa. Université de Genève. Suiza.  
María Valdez. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina.  
Zacarías Calzado Almodóvar. Universidad de Extremadura. España.  
Ángeles Saura Pérez. Universidad Autónoma de Madrid. España.  
Sara Osuna Acedo. Universidad Nacional de Educación a Distancia | UNED. España.  
Francisco Maeso Rubio. Universidad de Granada. España.  
Ricard Huerta. Universitat de València. España.  
Lidia Cáliz Vallecillo. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Honduras.  
María Isabel Moreno Montoro. Universidad de Jaén. España.  
Paloma Palau Pellicer. Universitat Jaume I. España.  
Sergio Villalba Jiménez. Universidad de Sevilla. España.  
Cristina Portugal. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Brasil.  
Alicia Mercedes Guzmán. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.  
Lilian Amaral. Universidade Federal de Goiás. Brasil.  
Sidiney Peterson Ferreira de Lima. Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" | UNESP. Brasil.  
Beatriz González. Ministerio de las Culturas. Chile.  
Núria Rajadell. Universitat de Barcelona. España.  
Gabriela Augustowsky. Universidad Nacional de las Artes. Argentina.  
José Luis Crespo Fajardo. Universidad de Cuenca. Ecuador.

## Consejo de revisores para el N° 2 de la revista | Reviewers board for No. 2 of journal

Juan Román Benticuaga. Universidad de Huelva. España  
Ana Tirado de la Chica. Universidad de Jaén. España.  
Elisa Navarro Medina. Universidad de Sevilla. España.  
Rocío Luque Magañas. Universidad de Málaga. España.  
Juan Carlos Arañó Gisbert. Universidad de Sevilla. España.

## NÚMERO // 2

<b>PRESENTACIÓN</b>	06
<b>ARTÍCULOS</b>	10
Ciencia postdigital y educación PETAR JANDRIĆ, JEREMY KNOX, TINA BESLEY, THOMAS RYBERG, JUHA SUORANTA Y SARAH HAYES	11
Desmitificar para educar: hacia una didáctica transestética del arte DIEGO LUNA	22
Estilo de gestión femenina: estudio de caso de las mujeres Bunker AMPARO ALONSO SANZ	31
Neuroestética aplicada o cómo actúa la Teoría de la mente ligada a la presencia de una posible prosodia artística: <i>belkitsch</i> JUAN JOSÉ MORA GALEOTE	57
Tenemos derecho. Una experiencia educativa intercentros sobre la necesidad de aprender a valorar lo valioso XOSE CABIDO PÉREZ, MAIUCA CORTÓN TESOURO Y ALICIA NIMO LIBOREIRO	73
Percepción háptica, objetos y repertorios visuales: una experiencia para repensar la materialidad en educación artística infantil JOSÉ EUGENIO RUBILAR MEDINA	88
La experiencia estética popular: elementos para la acción descolonial INÉS PÉREZ WILKE	98
El profesor de educación artística en secundaria ante los retos y desafíos de la contemporaneidad FRANCISCO M. REINA GARCÍA	116
<b>ZONA REMIX   REMIX ZONE</b>	124
Asaltando la solidaridad, privatizando la educación NOAM CHOMSKY	125
<b>SECCIÓN PENSAMIENTO [AUDIO] VISUAL</b>	129
El reflejo TIFFANY LÓPEZ GANET	130
28, 4, 2 JULIA MAÑERO CONTRERAS	133
La educación prohibida EULAM PRODUCCIONES	135
<b>NORMAS DE PUBLICACIÓN   AUTHOR GUIDELINES</b>	138

# Estilo de gestión femenina: estudio de caso de las mujeres Bunker<sup>1</sup>

Female management style: case study of Bunker women

**AMPARO ALONSO SANZ** | [M.Amparo.Alonso@uv.es](mailto:M.Amparo.Alonso@uv.es)  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA | ESPAÑA

Recibido: 30 de mayo de 2018 | Aceptado: 11 de septiembre de 2018

Resumen:

El interés de este estudio proviene de la investigación en gestión transcultural y de un enfoque feminista, en busca de narrativas alternativas del estilo femenino. El objetivo es hacer visibles algunas pistas del éxito profesional en la gestión llevada a cabo por un equipo de mujeres y, ampliar el imaginario existente sobre las mujeres y sus roles laborales. Es un estudio de caso sobre Bunker, una organización sin ánimo de lucro ubicada en el distrito de Tabor, Ljubljana (Eslovenia). La metodología utilizada mezcla métodos cualitativos —como categorizar temas emergentes a través de la observación participante— y la Investigación Basada en el Arte —creando narrativas visuales—. Los resultados demuestran que los ensayos fotográficos son un marco útil para identificar y explicar el estilo interactivo de las mujeres en sus roles profesionales y negocios. Las conclusiones ofrecen el estilo de gestión de las mujeres Bunker, que se caracteriza por: contribuir a los intereses del grupo, atender las emociones, priorizar las relaciones interpersonales, la actitud saludable, la identidad del equipo y los objetivos comunes.

Palabras Claves:

Estilo de gestión femenina; fotoensayo; gestión cultural; Investigación Basada en el Arte; mujeres; narrativas visuales.

---

<sup>1</sup> Este proyecto ha recibido financiación del European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under the Marie Skłodowska-Curie grant agreement n°734855.

## Abstract:

The interest of this study comes from transcultural management research and a feminist approach, looking for alternative narratives of female style. The objective is to make visible some clues of professional success in a women's team management and to expand the existing imaginary about women and their work roles. It is a case study about Bunker, a non-profit organization placed in Tabor district, Ljubljana (Slovenia). The methodology used, mixes qualitative methods —as categorising emerging themes through participant observation— and Arts Based Research —creating visual narratives—. Findings demonstrate that photo essays are a useful frame for identifying and explicating women interactive style in their professional roles and businesses. The conclusions offer Bunker women's management style, characterized by: contributing to group interests, attending emotions, prioritising interpersonal relationships, healthy attitude, team identity and common goals.

## Key Words:

Art Based Research; cultural management; female management style; photo essay; visual narratives; women;

---

# 1. Introducción

Este estudio forma parte del proyecto “Trans-making” RISE (734855-H2020-MSCA-RISE-2016) (enero 2017 – noviembre 2020) que se basa en dos principios: 1) Arte/cultura/economía para democratizar la sociedad y 2) investigación en la creación de lugares para narrativas alternativas. El objetivo es fortalecer las capacidades de investigación, mediante el intercambio de conocimientos y experiencia entre socios académicos y no académicos de Europa y terceros países, en un programa de investigación compartido centrado en: la recopilación, la documentación y exploración, la experimentación, realización y diseño. El presente trabajo se enmarca en la fase inicial del último de los cinco paquetes de trabajo; concretamente el relacionado con el diseño. En esta propuesta lo que interesa es el diseño de nuevas políticas de gestión, que pueden basarse en experiencias y narrativas de éxito en otros ámbitos. Es por ello que pretende conocer la realidad de uno de los centros culturales europeos que participan de este proyecto, Bunker, ubicado en la ciudad de Ljubljana (centro político, científico, educativo y cultural de Eslovenia). De manera que a partir de la experiencia de convivencia con el equipo de gestión cultural de Bunker, sea posible definir formas de hacer políticas de gestión alternativas.

La estancia en Bunker durante el mes de agosto de 2017, en el que se celebra su famoso festival *Mladi levi*, me da la oportunidad de conocer en profundidad las actividades que organizan (festivales, conciertos y diversos eventos interdisciplinarios) así como el funcionamiento del equipo de gestión cultural formado por: Nevenka Koprivšek (directora artística), Mojca Jug (comisaria del programa *Stara elektrarna* y co-selectora del programa del festival *Mladi levi*), Alma R. Selimović (gerente de desarrollo), Maja Vižin (productora), Tamara Bračič Vidmar (directora de comunicación) y Polona Vozel (asistente de producción).

Bunker, con más de 20 años de existencia, está ubicada en el distrito de Tabor desde el 2004, cuando comienza a celebrar su famoso festival *Mladi levi* en la antigua planta de energía *Stara elektrarna*. Bunker es una organización sin ánimo de lucro de gestión cultural. Produce y

presenta eventos culturales como espectáculos contemporáneos de teatro y danza, además de organizar talleres y programas educativos. En sus inicios “el enfoque de Bunker en Eslovenia fue el área de Tabor, donde desarrolló muchos proyectos para fomentar la cohesión social a escala local. La ciudad de Ljubljana entendió rápidamente el potencial de la iniciativa y lo apoyó tanto financiera como políticamente” (Korenjak, 2015, p. 2). Aunque actualmente las actividades que organiza van más allá de este barrio y se desarrollan también en otras áreas de la ciudad beneficiando a públicos de diversas procedencias. Bunker ha demostrado una gran capacidad en la gestión de proyectos. Su consolidación en Tabor por un lado le permite ser “el socio esloveno de *Sostenuto project* (2009-12), un proyecto transnacional llevado a cabo en el marco del *European Union’s Med Programme* (INTERREG IV B)” (Korenjak, 2015, p. 2) y por otro lado le otorga la posibilidad de transferir su experiencia hacia el resto de la capital.

En sus inicios, su emplazamiento en Tabor, después de 8 años de funcionamiento sin una sede concreta donde centralizar sus propuestas artísticas, supone un cambio sustancial que consolida su actividad. Sin embargo, el equipo está convencido de que en cualquier otro barrio hubieran luchado igualmente por conectar con las necesidades del vecindario, aunque hubiese sido más difícil el logro.

## 2. Fundamentos teóricos. La gestión femenina

El presente estudio se enmarca en la investigación de gestión transcultural, de las que originalmente se destacan algunas tipologías como por ejemplo parroquial, etnocéntrica, policéntrica, comparativa, geocéntrica y sinérgica (Adler, 1983). Desde una perspectiva feminista cabe incorporar a estas tipologías otra relacionada con los modos de gestión propios de las mujeres; en realidad de los diferentes tipos de mujeres y sus variados comportamientos (Braidotti, 1994), una forma de gestión transcultural femenina.

Con la intención de ofrecer una mirada calidoscópica de las conductas de mujeres para sobrevivir en las instituciones machistas, comentamos un par de ejemplos de carácter opuesto. Algunas mujeres parodian los modos de hacer masculinos, al estilo de las *Drag King*, reproduciendo e incluso exagerando sus formas de control y comportamiento. Pensemos por ejemplo en las mujeres políticas que se travisten de traje chaqueta, engrosan su tono de voz, se expresan agitada y abruptamente sobre la tarima. En otras ocasiones vemos que las mujeres biológicas exageran los roles femeninos, como si fueran *Bio Queens*. Un ejemplo puede ser el de las profesoras que representan la feminidad transfiriendo los roles de género femenino a los modos de enseñar; de manera que esperan sumisión, silencio, obediencia, sedentarismo de cualquier escolar. El sentido con el que transformamos nuestro cuerpo, estética, voz, gestualidad cuando nos desenvolvemos en determinados contextos puede ser una forma de supervivencia con mayor o menor nivel de consciencia sobre estos procesos. La hipérbole *drag*, con su ambivalencia y estructura imitativa hace visible el carácter construido de los géneros (Butler, 2002) y desde su esencia irónica nos ayuda a comprender las teatralizaciones más sutiles y cotidianas.

A esta complejidad que ofrece la riqueza del hacer femenino hay que sumar las diferencias culturales que afectan a la validez de las técnicas y filosofías de gestión, dentro del funcionamiento y significado de la planificación. “La naturaleza de las habilidades de gestión



es tal que son culturalmente específicas: una técnica o filosofía de gestión que es apropiada en una cultura nacional no es necesariamente apropiada en otra" (Hofstede, 1984, p. 81). Reconocemos las dificultades para importar modelos de gestión de unos territorios e incorporarlos en otros. A pesar de ello, nos parece interesante y urgente narrar políticas de gestión alternativas para que puedan ser consideradas algunas de sus estrategias en el diseño de las futuras políticas de gestión de equipos. Especialmente porque la sociedad, con sus estructuras machistas, restringe otras posibles maneras diferentes de construir conocimiento, poder o relaciones interpersonales que no sean las definidas por el patriarcado y la heteronormatividad. Gartzia (2011) en su defensa por modelos de gestión más andróginos, afirma que "históricamente, las organizaciones se han caracterizado por un paradigma de gestión mecanicista y piramidal en el que la competitividad, las relaciones verticales, la inflexibilidad o las decisiones unilaterales constituían los elementos definitorios de la productividad" (p. 299).

En los años noventa se discutía la existencia del estilo de gestión "femenina" apuntando a las similitudes entre mujeres y hombres que pudieran superar las diferencias entre mujeres y hombres como grupos (Wajcman, 1996). Recientemente, sin embargo, se reconocen algunas características propias de la gestión femenina. En contextos como el académico se distinguen "tensiones entre sus identidades individuales como mujeres y sus identidades gerenciales, debido al predominio de prácticas y valores masculinos dentro de la organización" (Priola, 2007, p. 21). En otros contextos de mayor autonomía y emprendimiento se muestran comportamientos muy diferentes a los masculinos; Buttner (2001) apunta que las mujeres usan "un enfoque relacional al trabajar con empleados y clientes. Las habilidades relacionales incluyen la conservación, el empoderamiento mutuo, el logro y la creación de equipo" (p. 253).

La principal cuestión de investigación que nos planteamos abordar en el presente trabajo es la siguiente: ¿cuáles son las claves del éxito de Bunker para que sea reconocido de manera local e internacional? Nuestra hipótesis es que reside en su modo particular de gestión por parte de mujeres.

El principal objetivo es visibilizar algunas pistas que ayuden a comprender dónde reside el éxito profesional en la gestión de un equipo de trabajo como el de las mujeres Bunker. En este sentido es interesante observar esta ONG, oficiada exclusivamente por mujeres, para analizar qué propiedades en su organización la hacen diferente de las particularidades de gestión tradicionales.

Como objetivo secundario se trata de ampliar el imaginario que existe sobre las mujeres y sus roles laborales porque es necesario "preocuparse por la "ética de ver", para que el espectador pueda "ver" a las mujeres, no simplemente como domesticadas, vulnerables, pasivas y propensas, sino en sus diversas y complejas vidas y roles" (Childs, 2006, p. 202). Para ello afrontamos la tarea de narrar visualmente el equipo de Bunker. Y lo hacemos desde esta perspectiva de género que reconoce una posible manera de hacer propia de las mujeres. Pues el equipo destila un estilo que no deja de ser un determinado talante femenino, una condición propia solo de ellas, que son todas mujeres. A pesar de que la sociedad a menudo no reconozca, e incluso invisibilice estos particulares modos de los colectivos femeninos a la hora concebir, organizar, gestionar, crear o forjar; "este grupo y otros similares deberían ser "leídos" como tomadores de decisiones en la comunidad" (Childs, 2006, p. 209).

### 3. Metodología

El presente trabajo es un estudio de caso. Como tal, se define por el interés en casos individuales más que por los métodos de investigación utilizados ya que no es una opción metodológica (Stake, 2005). Un estudio de caso tiende a centrarse en un número limitado de hechos y situaciones para abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual. En esta investigación, el estudio se centra en el equipo de mujeres Bunker, como organización sin ánimo de lucro de gestión cultural. Presentamos el caso de “las mujeres Bunker” como un estudio de caso singular de especial interés desde la perspectiva de género para estudiar qué modos de gestión entran en juego. Para Best (1981), el estudio de caso es parte de la investigación descriptiva, que rastrea, describe, registra, analiza e interpreta las condiciones existentes en el momento.

Bajo el paradigma de la Investigación Basada en el Arte (Arts Based Research) (Barone y Eisner, 2012; Eisner y Barone, 2006; Marín Viadel y Roldán, 2017) se nos permite obtener una comprensión visual y estética más profunda de este estudio de caso. La naturaleza metafórica e intrigante de la comunicación artística genera nuevas preguntas. Esta metodología estimula al lector a reflexionar sobre nuestra investigación con una mente abierta, creando narrativas alternativas para una renovación social igualitaria, democrática y más justa.

El método utilizado es mixto, al combinar estrategias cualitativas y artísticas. Por una lado mediante estrategias típicamente cualitativas, se reconocen categorías temáticas emergentes durante los procesos de observación participante. Estas categorías se encuentran en relación al problema de investigación y vendrían a ser las claves del éxito de gestión del equipo de mujeres Bunker. Sobre estos temas, resultado del acompañamiento durante un mes de las participantes, se reflexiona brevemente; incluyendo citas textuales de los textos que Nevenka, como directora artística, ha redactado en las presentaciones de los catálogos de sus festivales internacionales. Por otro lado, mediante procesos de creación artística, se generan narrativas visuales en forma de fotoensayos que combinan fotografías, dibujos y otros recursos gráficos realizados por la investigadora. Los fotoensayos, como Instrumento Basado en Imágenes son para Marín y Roldán (2017) versátiles (en configuración formal), descriptivos y narrativos, permitiendo asociar ideas al conectar imágenes de muy diferentes formas organizadas en una dirección muy concreta. En este caso la intención es contar historias, retratos descritos en un panorama contextualizado, concretamente el lugar de trabajo del equipo Bunker que ora es la oficina, ora la antigua central de energía (donde se realizan muchos de sus espectáculos) y en otras ocasiones entornos exteriores como el propio campo.

Las participantes de este estudio son las 6 mujeres del equipo Bunker: Nevenka Koprivšek, Mojca Jug, Alma R. Selimović, Maja Vižin, Tamara Bračič Vidmar y Polona Vozel. Todas ellas firmaron un documento de consentimiento informado mediante el cual se autorizaba a la investigadora a publicar los resultados de esta investigación.

## 4. Resultados

### 4.1. Las claves del éxito del equipo Bunker

Al analizar algunos factores contextuales del éxito de Bunker, comprobamos que es fundamental, por un lado, la experiencia previa de 8 años que les permite participar en una convocatoria pública para la gestión de *Stara elektrarna* y lograr el contrato con éxito desde el 2004. Por otro lado, es determinante la ubicación de esta antigua construcción en un barrio que cuenta con un gran movimiento cultural. La promoción de la cultura en Tabor está asociada indiscutiblemente a Bunker y además a: [1] importantes instituciones museísticas ubicadas en la plaza Metelkova (Museo Etnográfico de Eslovenia, Museo de Arte Contemporáneo Metelkova y el Narodni muzej Slovenije – Metelkova); [2] la “ciudad” de Metelkova, con respecto a la cultura alternativa, donde se celebran desde conciertos hasta exposiciones de arte, producciones teatrales, conferencias públicas y otras actividades (Muršič, 2009, p. 198); y [3] el Ministerio de Cultura. La estructura y red existente en este barrio actúa como facilitador de la tarea de Bunker y de los vínculos que establece con la ciudad.

El barrio de Tabor es un caso de especial interés para el estudio, debido a que se trata de un lugar donde se han desarrollado iniciativas ascendentes e industrias creativas para tratar de obtener la regeneración urbana; con el apoyo de la municipalidad de Ljubljana, el presupuesto comunitario del distrito y los fondos europeos (Atmanagara, 2015; Istenic, 2016; Korenjak, 2015; Uršič, 2016). Algunos de los objetivos de los distintos proyectos desarrollados han sido: “mejorar la identidad y el sentido de comunidad, fomentar la cohesión social y crear un lugar de vida y encuentro atractivo para los habitantes” (Atmanagara, 2015, p. 184); así como “reforzar la capacidad de innovación del sector cultural en el Mediterráneo como una forma de generar nuevos modelos sociales y económicos e impulsar la competitividad y la sostenibilidad en la zona mediterránea” (Korenjak, 2015, p. 2). Atmanagara (2015) se refiere a una tendencia emergente que considera el concepto de resiliencia urbana en las políticas de los países europeos. Sin embargo, el éxito de esta revitalización no hubiera sido posible sin el trabajo de Bunker. Por lo que nos resulta preocupante que la tendencia contagiosa, consistente en importar modelos triunfantes de la resiliencia urbana de las ciudades y regiones europeas, no considere los factores humanos como circunstancias que favorecen su consolidación y sin los cuales las propuestas podrían fracasar o al menos no resultarían sostenibles.

Por ello, por encima de todas estas circunstancias favorecedoras encontramos ciertas pistas del éxito de Bunker en relación a lo que Chiesi y Costa (2015) consideran “otro aspecto de la sostenibilidad cultural: la relación entre el hombre y la naturaleza” (p. 158). En uno de los textos elaborados por una de las integrantes del equipo, Mojca, para el catálogo del festival *Mladi levi* en 2017, con motivo de su 20 aniversario, podemos corroborar la importancia que el factor humano tiene para este equipo:

Los festivales generalmente se narran históricamente a través de programas artísticos: los últimos 19 años del festival *Mladi levi* se describen mejor con los nombres de todos los artistas visitantes y colectivos artísticos. Pero el festival no es solo el rostro de los artistas. También es un festival con la cara del equipo que lo crea. Parte del éxito del festival *Mladi levi*, que se ha mantenido en boga durante las últimas dos décadas, es la continuidad del equipo —técnico, curatorial, organizador, de producción, de voluntariado— que está desarrollando proyectos cada vez más exigentes, aunque ocasionalmente con desacuerdos en las opiniones, y sobre todo, a través del aprendizaje mutuo y la cooperación. La participación del equipo en los eventos del

festival y la socialización con el público, los artistas y los invitados también contribuye en gran medida a la atmósfera del festival. Por esta razón, podemos creer que el equipo siempre cumplirá e incluso superará las expectativas, ya que nunca cancelamos un proyecto de festival porque no pudiéramos hacerlo. Este vínculo entre los miembros del equipo, este amor y camaradería, también se refleja en el festival en sí, que —al menos nos gusta pensarlo— irradia esa energía nuestra con la que estamos organizando el festival cada año. Es ese *je ne sais quoi* adicional, que de un conjunto de representaciones crea un festival. (Mojca Jug, 2017, p. 13)



Figura 1<sup>2</sup>. Diagrama de las claves del éxito del equipo Bunker.

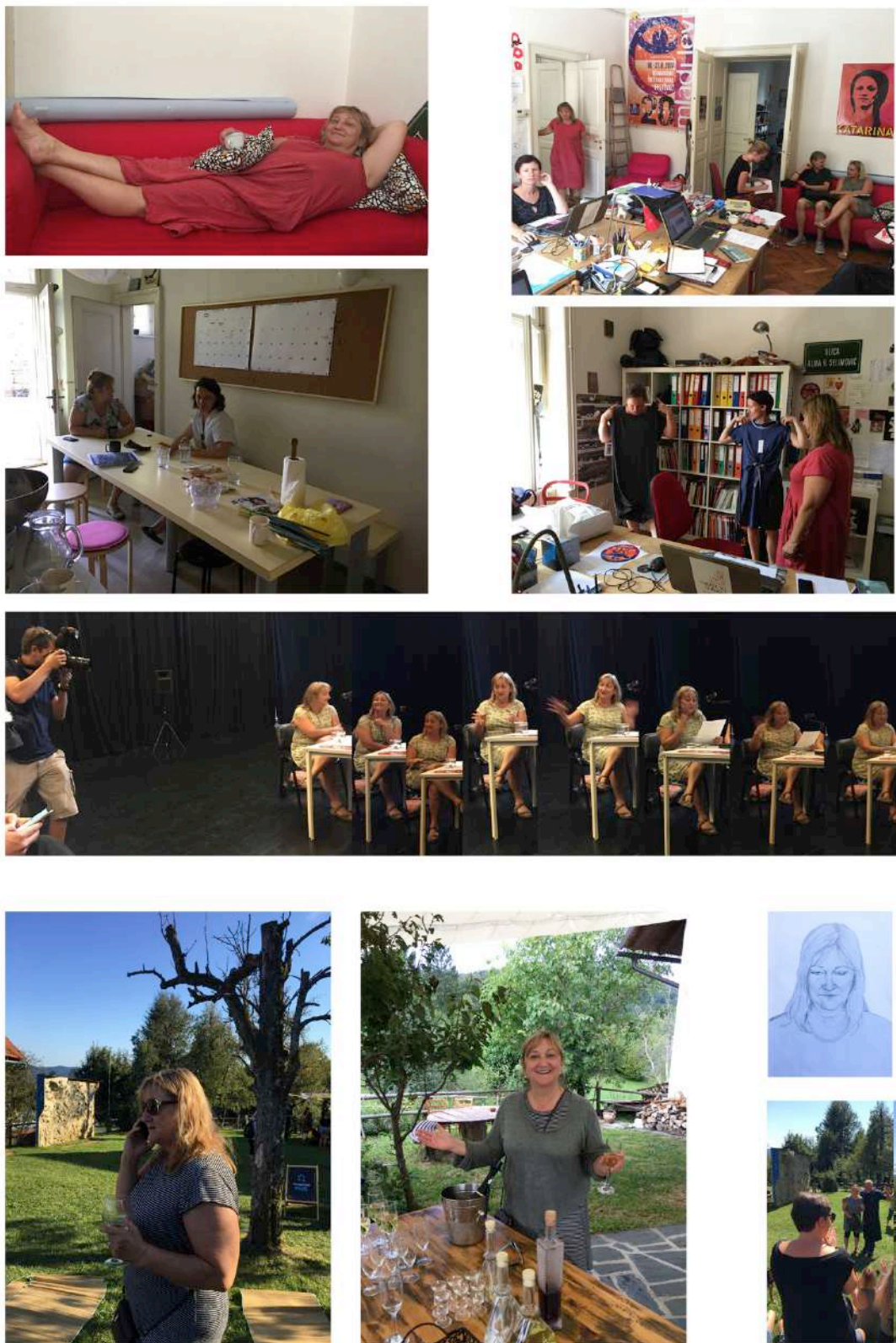
<sup>2</sup> Todas las imágenes de cada una de las figuras incluidas en el artículo: autoría de Amparo Alonso Sanz.



Como se muestra en el diagrama superior (ver figura 1) las categorías temáticas que emergen como claves del éxito de la organización femenina del equipo de mujeres Bunker son: el compartir experiencias de vida, el entrenamiento conjunto, el cuidado de las demás, el trabajo en un espacio abierto compartido, la voz de las mujeres, los encuentros informales, la flexibilidad, las comidas juntas, el mantenimiento de la calma y la colaboración. A continuación se ofrecen algunas reflexiones sobre estos temas que pueden ser tomadas como prácticas de calidad en la gestión de equipos.

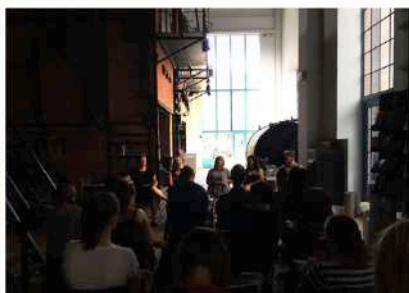
## 4.2 La voz de las mujeres

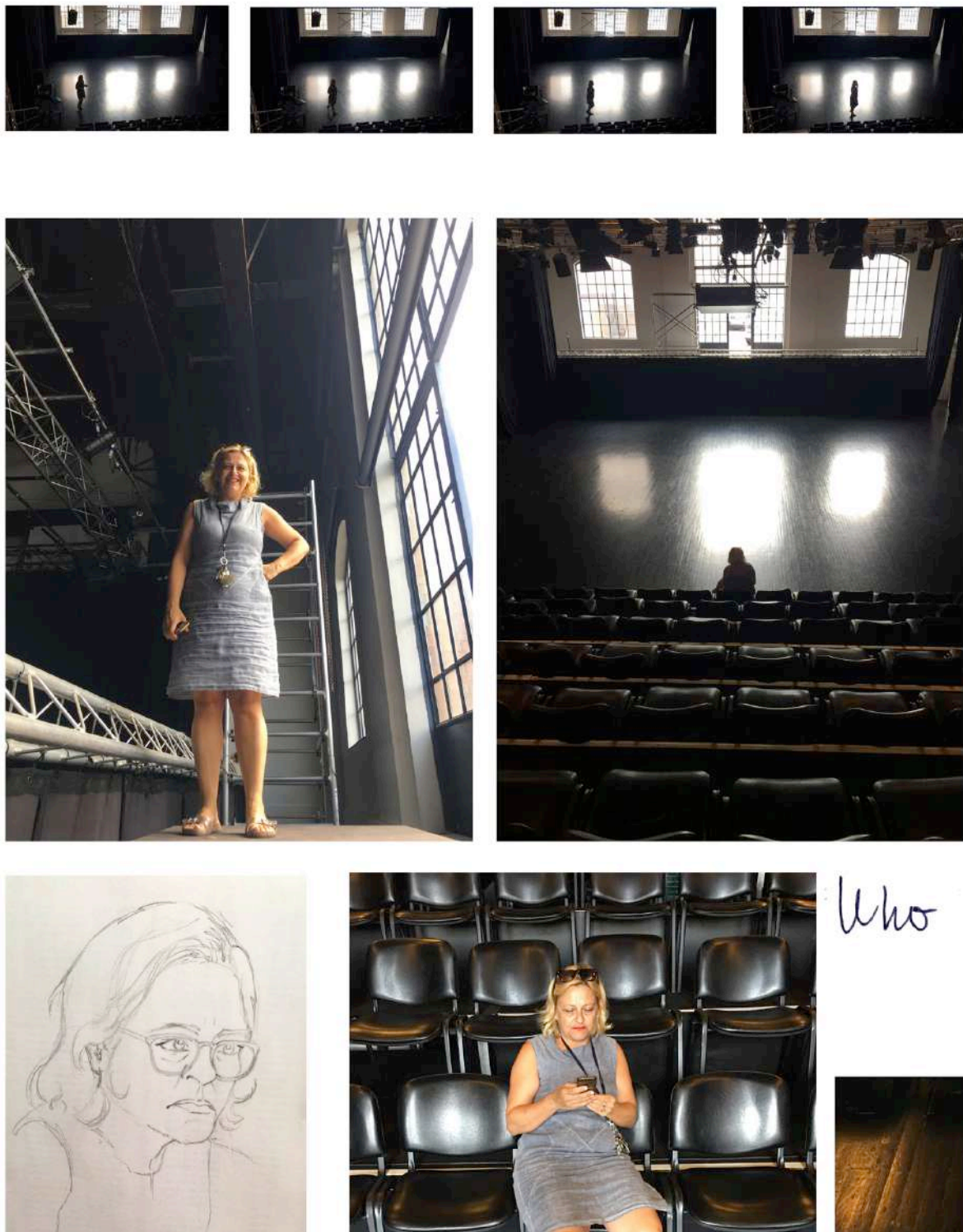
Mojca, una de las integrantes del equipo, insiste en este *je ne sais quoi* que intuimos guarda relación con una cuestión de género, con una manera especial de hacer las cosas por parte de ellas como mujeres. De este modo comprendemos que es fundamental estudiar la identidad de cada una de las integrantes de Bunker, o al menos aquellos rasgos más característicos que actúan como mediadores del trabajo, más allá de las funciones que cada integrante desempeña. Una narrativa visual, para cada una de ellas, nos permite aproximar al lector a este espacio tan íntimo de convivencia que comparten. En las siguientes narrativas visuales, retratos de las mujeres Bunker, es posible identificar: sus rasgos faciales porque aparecen fotografías independientes, secuencias fotográficas y un retrato dibujado; sus ritmos vitales en forma de series secuencias o de grafismos; los diferentes ambientes en los que trabajan; sus acciones y algunos de los momentos de relación interpersonal.



**Figura 2.** Fotoensayo sobre Nevenka Koprivšek, directora artística de Bunker.

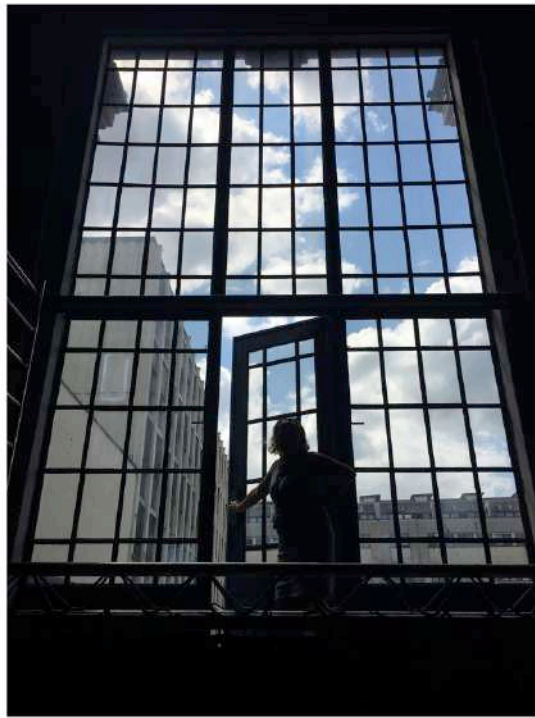






**Figura 3.** Fotoensayo sobre Mojca Jug, comisaria del programa *Stara elektrarna* y co-selector del programa *Mladi levi*, de Bunker.





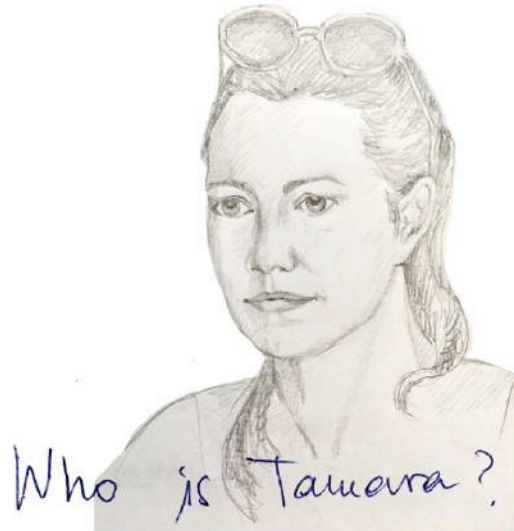
is hojca ?

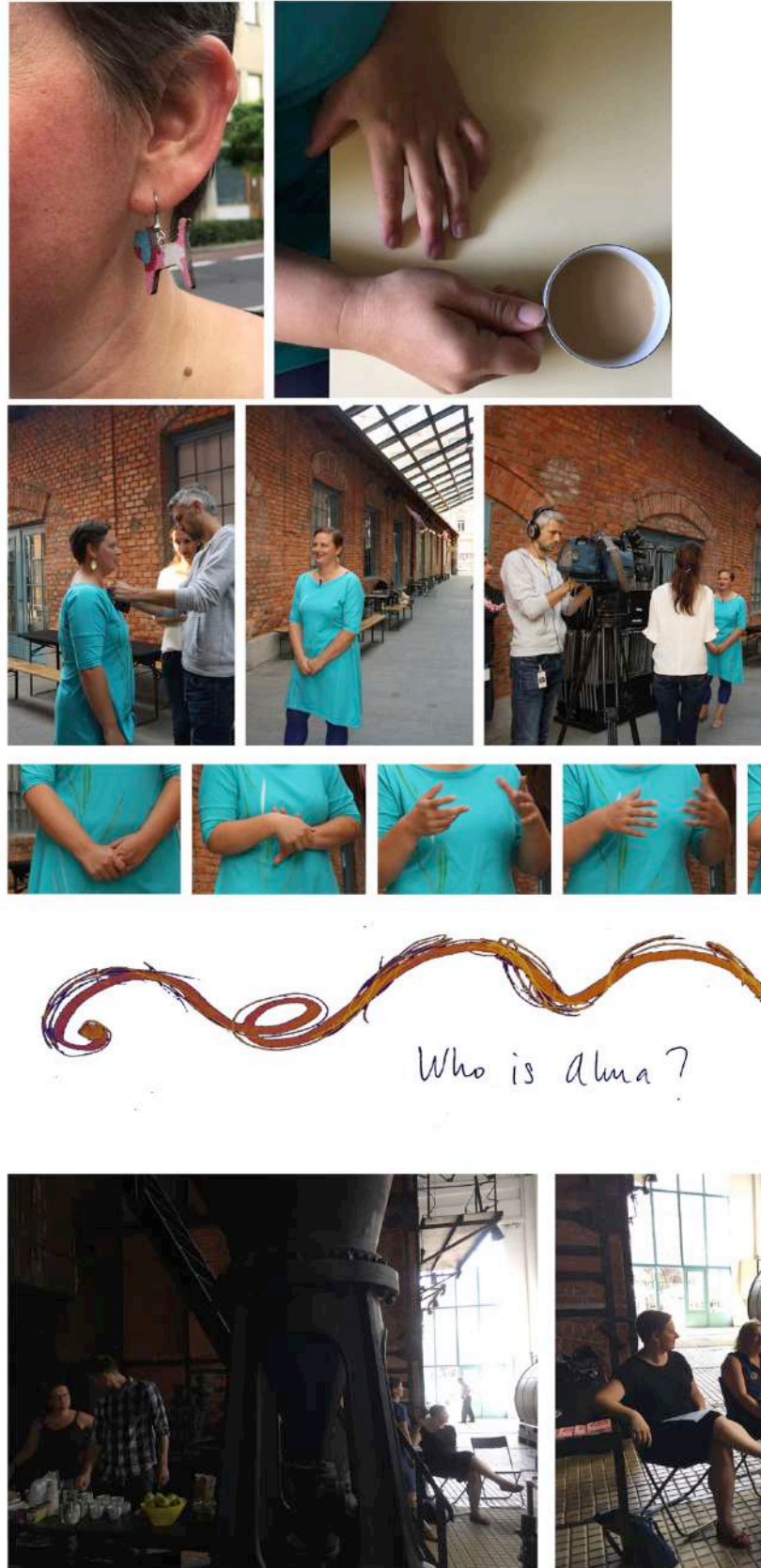




Figura 4. Fotoensayo de Tamara Bračić Vidmar, directora de comunicación de Bunker.

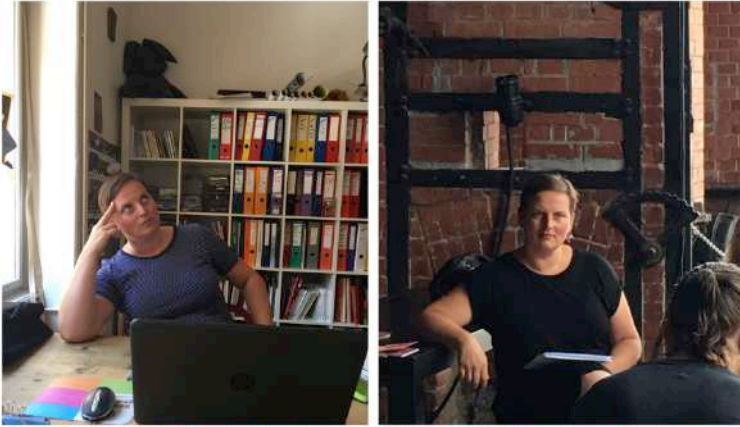






**Figura 5.** Fotoensayo sobre Alma R. Selimović, gerente de desarrollo de Bunker.

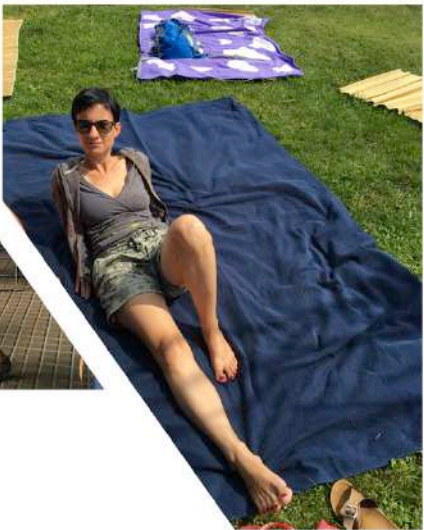






**Figura 6.** Fotoensayo sobre Maja Vižin, productora de Bunker.

# Who is Maja?





Who is Polona?

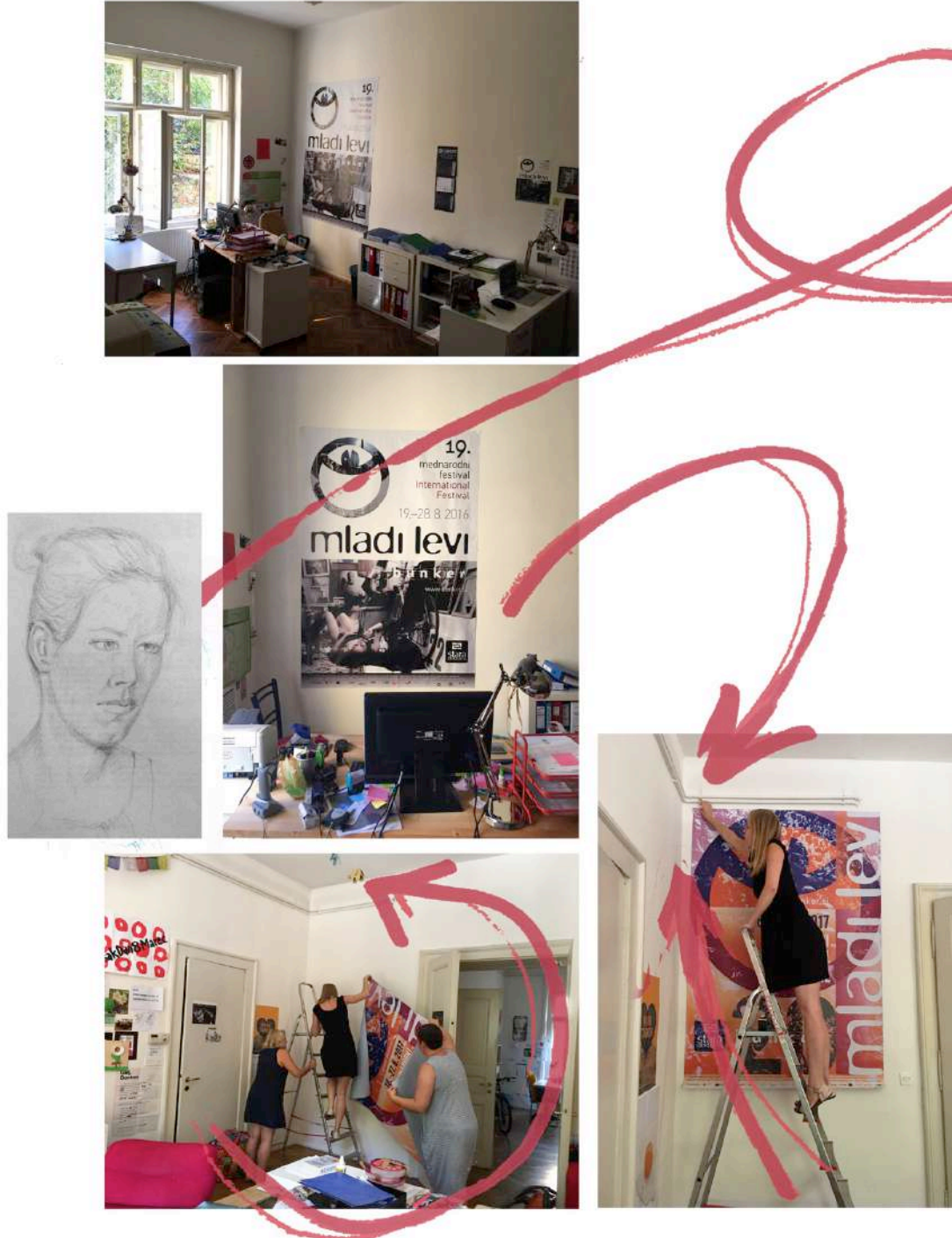
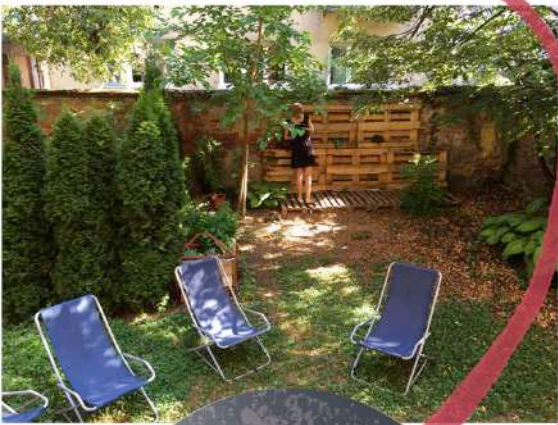


Figura 7. Fotoensayo sobre y Polona Vozel, asistente de producción de Bunker.



### 4.3 Colaborando y compartiendo experiencias de vida

Algunas de las características de Bunker que identifiqué en las primeras semanas de convivencia con este equipo de mujeres son: la colaboración y la tendencia a compartir experiencias vitales que toquen las emociones y reflexiones. Esta organización es un sistema social en el que “las personas comparten espacio, tiempo e intereses y cuyas interacciones están repletas de contenido emocional, el trabajo en equipo y la gestión de las relaciones constituyen elementos clave para el correcto funcionamiento organizacional” (Gartzia, 2011, p. 300). Lo que el equipo proyecta en las actividades que prepara es parte del clima que se respira en la coexistencia con ellas. De alguna manera la identidad del grupo de trabajo Bunker se transfiere a sus festivales y la interacción con el público y con cada artista participante.

Estábamos interesadas en la cooperación, la asociación, la convivencia, las exploraciones conjuntas, las visiones. Queremos crear un espacio para la experiencia, donde solo importa cuánto somos tocadas, afectadas y sorprendidas por algo, cuánto nos hizo pensar, nos abrió nuevas perspectivas, tal vez incluso nos enojó, enfadó o nos dio una nueva idea para la acción. (Koprivšek, 2017, p. 10)

### 4.4 Mantener la calma y flexibilidad

Otra de las particularidades de este colectivo es la intención de mantener la calma en todo momento en la oficina, como se puede hacer en las obras de teatro que promueven: “es un espacio en el que entramos conscientemente, donde el tiempo puede ralentizarse y las cosas se ven de cerca, incluso las más pequeñas. Donde podemos calmarnos, respirando el mismo aire que los protagonistas al mismo ritmo” (Koprivšek, 2016, p. 10). Además, el equipo demuestra que en su filosofía de funcionamiento, la actitud positiva es importante. Los rictus de concentración delante de los ordenadores son constantes, sus entrecejos cargados de *thinking wrinkles* (como insisten en llamarlas). Sin embargo, se nota que trabajan con placer, cierto humor y flexibilidad. Por ejemplo, cuando alguna siente que otra no se encuentra en el estado adecuado puede escucharse con humor: “ve a casa, si no te sientes bien no te preocupes... ve a casa”. Esa positividad se proyecta hacia el futuro con inconformismo porque son constructoras y creadoras: “el deseo de que algo suceda finalmente, el deseo de estar en otro lugar, en un espacio diferente, en un tiempo diferente, en un cuerpo diferente” (Koprivšek, 2015, p. 9). Observamos positividad y constancia con cada proyecto nuevo que organizan como grupo:

Esto es algo que lograremos juntas, a través de una búsqueda persistente de nuevos archipiélagos y utopías, mientras que también defendemos espacios de libertad, donde no solo tácitamente presagiamos, sino que también defendemos que los potenciales creativos pueden cobrar vida más plenamente y acercarnos a una visión más palpable del futuro –aquel en el que nos gustaría vivir—. (Koprivšek, 2014, p. 7)

### 4.5 Encuentros informales

Un rasgo muy particular tiene que ver con el modo en que se recibe en la oficina a actores, gestores, voluntarios, periodistas u otras partes interesadas. Las reuniones de trabajo y encuentros a menudo se celebran en la mesa de la cocina, en el sofá o en el jardín, con



independencia del cargo que ostente la persona con la que se reúne el equipo. La concepción de la oficina más parecida a un hogar que a un despacho de trabajo transmite calidez y un ambiente acogedor.

#### 4.6 Cuidando de las demás

Sabemos que la “familia” Bunker es más grande, la integran también los técnicos (todos ellos hombres) que juegan un papel fundamental en cada actuación y con la preparación de cada escenografía. Pero además en ocasiones Bunker sigue la trayectoria a algunos artistas a los que estas mujeres han invitado a participar en más de una ocasión. Es evidente que su directora artística concibe al grupo de acción más allá del mero equipo de trabajo Bunker, incluye además a cualquier participante, lo cual amplía las posibilidades futuras de la ONG gracias al:

reconocimiento del hecho de que no existe una solución simple y que, por lo tanto, es más importante buscar alternativas juntos. Crear espacios que fomenten esta porosidad, confrontaciones y diversión, no solo entre las diferentes formas de arte, sino también en la disolución constante de fronteras entre varios actores y audiencias. (Koprivšek, 2013, p. 7)

En conversaciones mantenidas con algunas de las artistas invitadas a *Mladi levi* 2017 corroboro otra de las virtudes de este equipo que es muy valorada: cuidan de las personas. “Ellas son cuidadoras” afirma Deborah Pearson, al día siguiente de actuar en ‘History, history, history’. “Son un equipo increíble en la organización, cuidan de nosotros; fíjate que hasta dispongo de la ayuda de una mujer que habla esloveno y español para cuidar de mi hijo mientras actúo en ‘Said to contain’” afirma la argentina Laura Kalauz. Durante la celebración de este festival el equipo dispone de un servicio de *catering* para las comidas y cenas, pero esta asistencia se ofrece también a técnicos, voluntarios y artistas; lo cual favorece el trabajo en un ambiente más cálido y acogedor. Pero especialmente lo que se pretende es la convivencia entre estos colectivos, el intercambio de conversaciones y la mejora de las relaciones interpersonales. Tanto es así que también se organiza en mitad del festival un día dedicado al picnic en la montaña con igual finalidad. Otro de los ejemplos, en este caso del cuidado del público, son los talleres infantiles dinamizados por voluntarias el fin de semana que tienen lugar mientras las personas adultas se encuentran en las actuaciones. La acción del cuidado es una de las funciones más asociadas culturalmente a la feminidad, acorde con la concepción del cuidado familiar (Kessler, 2008), dentro de la teoría feminista y de la teoría *queer*, que revela que la atención a la familia puede ser una práctica liberadora para los cuidadores. Lamentablemente este rol de género también ha supuesto para las mujeres a menudo una carga: la imposibilidad de desempeñar otras tareas relacionadas con lo público o lo exterior.

Sin embargo, este equipo de mujeres ha sabido conciliar la sensibilidad y respuesta hacia las necesidades de los demás, con la organización de equipos que puedan hacer frente a ello. Se entiende el cuidado de las personas como una forma de manifestar los afectos. Chamberlain (2017) se refiere al poder del afecto de la siguiente manera: “el afecto puede unir a los sujetos políticos, creando una forma específica de sentimiento público que se sostiene por un período limitado de tiempo” (p. 73).

#### 4.7 Comiendo y entrenando juntas

Los afectos también están presentes en otros momentos que las chicas comparten diariamente. Uno de esos momentos especiales es la comida, que ha sido cocinada por una de ellas cada día para el resto de compañeras. Esto no es solamente una forma de gestión del tiempo y las obligaciones eficaz, sino especialmente un modo de compartir más allá de lo estrictamente profesional. No se trata de reuniones de trabajo, en horario de descanso, mientras se come. Es más bien descanso y cariño compartido.

De igual forma el cuidado del cuerpo y de la salud se vuelve una actividad común en el equipo. Ellas entrenan dos veces por semana juntas antes de ir a la oficina. De nuevo los afectos las mantienen unidas con objetivos personales comunes.

También es una experiencia personal del mundo que crea los afectos que nos llevan a contextos más amplios, del mismo modo que el contexto más amplio puede tener un impacto intenso en lo personal. Entonces, aunque la experiencia afectiva puede estar localizada en el cuerpo, de una manera que parece eludir la conciencia personal, cuando se trata de movimientos sociales, el compromiso personal y afectivo está inextricablemente ligado entre sí. (Chamberlain, 2017, p. 78)

#### 4.8 En un espacio abierto compartido

Por otro lado, observamos que este grupo atesora en su oficina —que no ha sido la única sede en la que han trabajado— gran cantidad de imágenes a modo de recordatorios. La zona de trabajo es concebida como un espacio abierto donde ellas trabajan conjuntamente, se comparte así un lugar de comunicación. El equipo colecciona todo un patrimonio material que guarda relación con hermosas vivencias de trabajo, con emociones, con experiencias, con sentimientos. Así lo comprobamos al observar objetos que han quedado exhibidos en sus muros y estanterías, junto a cada mesa de trabajo. Sobre algunos nos han contado la particular historia que encierran —como el oso regalado a Maja por un colectivo de artistas— (ver figura 6), otros los hemos visto en fotografías en su historial de redes sociales —como un pequeño cartel con un mensaje de fortaleza que Mojca cuelga junto a su ventana—, otros elementos hemos presenciado cómo se colocaban —como el cartel del festival *Mladi levi* 2017 que completa todo un repertorio de posters de festivales pasados— (ver figura 7). Pero además nos llama la atención un violín en un rincón, una botella de champán abierta, un antiguo libro rojo de Irwin Shaw titulado *Mladi levi* en un alféizar, unas bellas pinturas sobre el marco de la puerta de la despensa, algo que cuelga de una lámpara... Sin duda, desde un punto de vista pedagógico, podríamos afirmar que sus tabiques son lo que Augustowsky (2003) conviene en llamar “paredes construidas” que se caracterizan porque están cubiertas casi en su totalidad y lo que se ve en las paredes acompaña los proyectos que se desarrollan por el colectivo. Pero la forma en que se construyen estas paredes es la forma en que se crea un hogar día tras día, esta es la cuestión principal: ellas, poderosas mujeres, convierten su oficina en un hogar donde tener experiencias de vida.

La estética de lo cotidiano, se configura a través de una serie de vías de interrelación inseparables y reconectadas en múltiples rizomas, bajo la experiencia permanente de la existencia. Estas vías de relación se articulan a través de la propia experiencia estética y las identificamos como el objeto, la construcción de la identidad personal, el archivo de la memoria

y las estructuras sociales que se ejercen a través de la presencia del objeto-imagen en el hogar, junto a las estructuras simbólicas de creación-imaginación que constituyen los hilos invisibles que tejen nuestra imbricación íntima con ellos. (Ramon, 2017, p. 33)

## 5. Conclusiones

La Investigación Basada en el Arte ha permitido elaborar narrativas visuales alternativas sobre los roles laborales de las mujeres y sus formas de organización en el trabajo.

El diseño de las políticas de gestión de equipos puede basarse en nuevos modelos más femeninos que ofrezcan otras formas de poder y relación entre sus integrantes. Sin embargo, estos otros modelos de éxito no pueden ser estandarizados o replicados de forma literal, pues dependen de condicionantes de carácter cultural vinculados a la identidad de quienes integran los equipos de gestión, al tipo de empresa y al lugar donde se desarrolla. Pueden servir en todo caso como referentes para la reflexión y consideración.

Los elementos distintivos del modelo de gestión empresarial particular de las mujeres Bunker que damos a conocer, por su éxito reconocido a nivel nacional e internacional, son:

- Contribuir al interés grupal en sacrificio del interés individual, al trabajar en un espacio compartido.
- Atender a las emociones y necesidades de otras personas, al cuidar unas de otras y de otros agentes implicados en su trabajo.
- Priorizar las relaciones interpersonales, al compartir experiencias, tiempo para alimentación, ocio o cuidado del cuerpo.
- Priorizar la actitud: positiva, sensible, flexible, con control del estrés y empatía.
- Crear espacios de encuentro y trabajo acogedores, cálidos y semejantes a un hogar.
- Generar identidad de grupo basada en tradiciones, colección de objetos y vínculos afectivos.
- Preocuparse por objetivos comunes desarrollados mediante colaboración.

Si nos fijamos en estas claves del éxito de Bunker veremos que coinciden, en su mayoría, con funciones y roles estereotípicamente femeninos. Esto es debido a que “las competencias socioemocionales y de orientación interpersonal requeridas en los nuevos modelos de gestión empresarial coinciden claramente con los roles sociales que históricamente han desempeñado –y en muchos casos siguen desempeñando– las mujeres” (Eagly y Carli<sup>3</sup>, 2007; citado por Gartzia, 2011, p 300).

---

<sup>3</sup> Eagly, A. y Carli, L. (2007): *Through the Labyrinth. The truth about how women become leaders*. Harvard Business School: Massachusetts.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 29-47.
- Atmanagara, J. (2015). Culture matters. Planning processes and approaches towards urban resilience in European cities and urban regions. Two examples from Brussels and Ljubljana. En J. Atmanagara, J. Dessein, E. Battaglini, y L. Horlings, (Eds.), *Cultural sustainability and regional development: Theories and practices of territorialisation*. (pp. 176-189). Nueva York: Routledge.
- Augustowsky, G. (2003). Classroom walls. A study about the environment displayed by teachers and pupils in the primary school. *Arte, Individuo y Sociedad*, 15, 39-59.
- Barone, T. y Eisner, E. (2012). *Arts Based Research*. Los Ángeles: Sage.
- Best, J. W. (1981). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Morata.
- Braidotti, R. (1994). *Nomadic subjects: Embodiment and sexual difference in contemporary feminist theory*. Nueva York, NY: Columbia University Press.
- Butler, J. (2002). *Cuerpos que importan: sobre los límites materiales y discursivos del "sexo"*. Buenos Aires: Paidós.
- Buttner, E. H. (2001). Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253-269.
- Chamberlain P. (2017). *Affective Temporalities. The Feminist Fourth Wave*. Palgrave Macmillan.
- Chiesi, L. y Costa, P. (2015). Making territory through cultural mapping. En J. Atmanagara, J. Dessein, E. Battaglini, y L. Horlings, (Eds.), *Cultural sustainability and regional development: Theories and practices of territorialisation*, (pp. 146-161). Nueva York: Routledge.
- Childs, M. (2006). Not through women's eyes: photo-essays and the construction of a gendered tsunami disaster. *Disaster Prevention and Management*, 15(1), 202-212.
- Eisner, E. y Barone, T. (2006). Arts-Based Educational Research. En J. L. Green, G. Camilli y P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research*, (pp. 95-109). Mahwah, New Jersey: AERA.
- Gartzia, L. (2011). Nuevos modelos de gestión: de pensar en "masculino" a pensar en "andrógino". *Boletín De Estudios Económicos*, 66(203), 299-314.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Istemic, S. P. (2016). Reviving public spaces through cycling and gardening. Ljubljana – European Green Capital 2016. *Etnološka Tribina*, 39(46), 157-175.
- Jug, M. (2017). Introduction. En T. Bračič Vidmar (Ed), *20 Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 12-13). Ljubljana (Slovenia): Bunker.

- Kessler, L. T. (2008). The Politics of Care. *Wisconsin Journal of Law, Gender and Society*, 23(2), 169-200.
- Koprivšek, N. (2013). Greetings to all! En J. Bužecan (Ed), *Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 6-7). Ljubljana (Slovenia): Bunker.
- Koprivšek, N. (2014). Presentation. En J. Bužecan (Ed), *Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 6-7). Ljubljana (Slovenia): Bunker.
- Koprivšek, N. (2015). Presentation. En J. Bužecan (Ed), *Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 8-9). Ljubljana (Slovenia): Bunker.
- Koprivšek, N. (2016). Presentation. En T. Bračič Vidmar (Ed), *20 Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 10-11). Ljubljana (Slovenia): Bunker.
- Koprivšek, N. (2017). Presentation. En T. Bračič Vidmar (Ed), *Mladi levi Internatiional Festival Catalogue*, (pp. 10-11). Ljubljana (Slovenia): Bunker.
- Korenjak, A. (2015). Tabor Cultural Centre: Gardening citizenship. Culture for Cities and Regions. Recuperado de <https://bit.ly/2U8v01m>
- Marín Viadel, R. y Roldan, J. (2017). *Ideas visuales. Investigación basada en artes e investigación artística*. Granada: Universidad de Granada.
- Muršič, R. (2009). Punk Anthropology: From a Study of a Local Slovene Alternative Rock Scene towards Partisan Scholarship. En, L. Kürti y P. Skalník (Eds.) *Postsocialist Europe. Anthropological perspectives from Home*. (pp. 197-202). Oxford: Berghahn Books.
- Priola, V. (2007). Being female doing gender. Narratives of women in education management. *Gender and Education*, 19(1), 21-40.
- Ramon, R. (2017). Visual and artistic pedagogies around the everyday object. *ArtsEduca*, 18, 30-53.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata
- Uršič, M. (2016). Characteristics of spatial distribution of creative industries in Ljubljana and the Ljubljana region. *Acta geographica Slovenica*, 56(1), 75-99.
- Wajcman, J. (1996). Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? *BJIR An International Journal of Employment Relations*, 34(3), 333-349.