

“Entre la vieja y la nueva escuela”

Una etnografía de las clasificaciones morales en la gestión de eventos musicales en Argentina

Cecilia Castro

UNC/SCyT, Argentina

cecilia.castro@unc.edu.ar / ORCID: 0000-0003-4328-6937

Recibido: 20 de octubre de 2025. **Aceptado:** 22 de diciembre de 2025.

Resumen

Este artículo se centra en la gestión de eventos musicales en Córdoba, Argentina, para analizar las formas de clasificaciones morales que circulaban entre quienes desempeñaban el rol de *managers*. A partir de un trabajo de campo etnográfico realizado entre 2020 y 2024 –que incluyó entrevistas en profundidad, observaciones participantes y conversaciones informales– se indagan las distinciones que estos actores construyen entre la “vieja escuela” y la “nueva escuela” del *management* musical. Estas categorías nativas, lejos de remitir únicamente a diferencias generacionales, condensan valoraciones éticas, trayectorias laborales y posicionamientos profesionales frente a las transformaciones tecnológicas, afectivas e institucionales en la industria musical contemporánea. El análisis parte de una perspectiva etnográfica e interseccional, que permite comprender cómo estas clasificaciones operarían como *performances* relacionales cargadas de juicios morales. En ellas se negociaban estilos de gestión, se disputaban legitimidades y se reproducían o tensionaban jerarquías vinculadas al género, la clase, la edad y la autoridad profesional. El artículo propone así una lectura situada del *management* musical como una práctica moral, afectiva y profesional, que se configuraría en escenarios de profunda transformación del trabajo cultural. Al visibilizar estas disputas internas, se contribuye a ampliar la comprensión del rol de las y los *managers*, un actor históricamente poco atendido en los estudios sobre música popular, pese a su lugar clave en la organización del quehacer musical.

Palabras clave: producción musical | managers | clasificaciones morales | performance profesional | etnografía

“Between the Old and the New School”

An Ethnography of Moral Classifications in Music Event Management in Argentina

Abstract

This article focuses on the management of musical events in Córdoba, Argentina, to analyze the forms of moral classification that circulated among those who performed the role of managers. Based on ethnographic fieldwork carried out between 2020 and 2024 –which included in-depth interviews, participant observations, and informal conversations– it examines the distinctions these actors drew between the “old school” and the “new school” of music management. These native categories, far from merely reflecting generational differences, condensed ethical judgments, career trajectories, and professional stances in response to technological, emotional, and institutional transformations in the contemporary music industry. The analysis adopts an ethnographic and intersectional perspective that allows for an understanding of these classifications as relational performances infused with moral judgment. Within them, management styles were negotiated, professional legitimacy was disputed, and hierarchies related to gender, class, age, and authority were either reproduced or challenged. The article thus proposes a situated reading of music management as a moral, affective, and professional practice, shaped within scenarios of profound transformation in cultural labor. By making these internal disputes visible, it contributes to broadening the understanding of the role of managers - an actor historically overlooked in popular music studies, despite their key position in the organization of musical labor.

Keywords: music production | managers | moral classifications | professional performance | ethnography

1. Introducción

La figura del *manager* en la industria musical cobró popularidad a lo largo del siglo XX como resultado de múltiples transformaciones en los circuitos de producción, circulación y consumo de la música popular. Más que como un rol predefinido, su lugar se configuró a partir de experiencias situadas, en las que ciertos sujetos asumieron tareas de negociación, coordinación y acompañamiento artístico en contextos marcados por la expansión de los mercados culturales. En este proceso, lo que hoy se nombra como *manager*, emergió desde prácticas diversas que no siempre respondieron a una metodología de trabajo planificada, sino a respuestas contingentes, vínculos de confianza, conocimientos prácticos y trayectorias previas que articularon saberes musicales, logísticos y afectivos.

A comienzos del siglo pasado, cuando géneros como el *jazz*, el *blues* o el *rock & roll* ganaron popularidad masiva, distintas formas de intermediación se hicieron visibles. Estas no solo respondieron a la necesidad de organizar la logística de presentaciones o grabaciones, sino también al imperativo de construir imágenes de artistas, proteger trayectorias y negociar condiciones en espacios marcados por desigualdades raciales, de clase y de género. De este modo, lo que luego se institucionalizó como “gestión musical” se constituyó inicialmente como una práctica social, atravesada por tensiones entre la autonomía artística y la lógica de mercado, entre la cercanía afectiva y las exigencias de profesionalización (Frith, 2014).

En esa etapa inicial, la expansión de la radio, la grabación de discos y las primeras ediciones masivas fueron consolidando un mercado musical. Si bien algunas y algunos músicos negociaron personalmente sus contratos y presentaciones, fue cada vez más frecuente que recurrieran a figuras externas que asumieron la logística, la economía y la representación. Irving Mills, por ejemplo, fue considerado uno de los primeros *managers* en profesionalizar este rol en el *jazz*, al trabajar con compositores, directores de orquestas y cantantes como Duke Ellington y Cab Calloway. Su tarea no se limitó a la negociación: también intervino en la construcción de la imagen pública de los artistas, una dimensión que desde entonces cobró centralidad.

Durante las décadas de 1920 y 1930 la música se consolidó como industria cultural, un proceso que implicó una transformación profunda en las formas de producción, distribución y legitimación del trabajo artístico (Frith, 2014). El talento musical ya no bastó por sí solo: alcanzar el éxito comercial exigía cada vez más la intervención de agentes especializados que pudieran mediar entre artistas, sellos discográficos, medios de comunicación y espacios de circulación musical (Negus, 1999). En este contexto, las y los *managers* comenzaron a ocupar un lugar protagónico como parte de un entramado relacional que articulaba saberes contractuales y emocionales. Más que meros administradores, actuaron como intérpretes de los lenguajes cruzados entre el arte y el mercado, lo que les otorgó una autoridad particular en un momento de creciente institucionalización del entretenimiento.

Con la expansión del *rock & roll* en las décadas de 1950 y 1960, el rol del *manager* adquirió un carácter indispensable (Negus, 1999). Artistas como Elvis Presley, Chuck Berry, Little Richard, Wanda Jackson, Big Mama Thornton o Rosetta Tharpe encabezaron una revolución sonora que transformó los modos de producción y circulación musical (Recanati, 2020). Estas trayectorias no ocurrieron de forma aislada, sino que se sostuvieron en vínculos de acompañamiento y coordinación donde las figuras de sus *managers* desempeñaron un papel clave. Estos actores articularon giras, negociaron contratos y gestionaron la proyección pública de las artistas, en escenarios atravesados por disputas simbólicas, desigualdades materiales y tensiones generacionales. En un mundo social de producción cultural aún dominado por varones, la profesionalización de estas tareas también habilitó espacios para visibilizar a mujeres intérpretes, que históricamente habían sido marginadas por dinámicas racistas, sexistas y clasistas. El trabajo de los *managers* en este período puede leerse, entonces, como una práctica relacional que conjugó saberes técnicos y afectivos, inscribiéndose en procesos más amplios de transformación del trabajo artístico.

El caso paradigmático fue el del *Coronel* Tom Parker, manager de Elvis Presley, ya que ilustra cómo ciertas figuras lograron condensar funciones múltiples que excedieron la organización logística o contractual. Parker no solo se encargó de los aspectos operativos de la carrera de Presley, sino que construyó en torno a él una marca comercial que integró música, televisión, cine y *merchandising*, articulando así distintos lenguajes y mercados (Frith, 2014). De modo

similar Brian Epstein profesionalizó la carrera de The Beatles, su participación fue clave en su posicionamiento como fenómeno global. Ambos casos dan cuenta del modo en que estas figuras intervinieron de forma decisiva en la construcción de imaginarios y en la organización simbólica del trabajo artístico, evidenciando el rol central que comenzó a ocupar la gestión de la representación de artistas como dimensión constitutiva –y no auxiliar– en los mundos musicales (Becker, 2008).

En ese proceso, la representación de artistas de la música no fue exclusivamente masculina. Aunque de forma minoritaria, algunas mujeres comenzaron a ocupar roles de gestión en un contexto atravesado por fuertes barreras estructurales de género. La figura de Sharon Osbourne, quien desempeñó un rol central en la carrera de Ozzy Osbourne desde la década de 1970, constituyó un antecedente importante que permitió visibilizar la capacidad de agencia de las mujeres en un terreno históricamente dominado por varones. Su experiencia y presencia en las giras, habilitó –aun con resistencias– nuevas posibilidades para otras gestoras, que debieron disputar espacios de decisión y legitimidad en un entorno donde las nociones de autoridad, profesionalismo y liderazgo continuaban ancladas en modelos masculinos y heteronormativos. Estas trayectorias de mujeres encarando roles de gestión cultural y, más específicamente, musical, muchas veces invisibilizadas por los relatos oficiales de la industria, pusieron en tensión las asociaciones naturalizadas entre masculinidad y competencia técnica (Castro, 2023), así como los imaginarios de racionalidad, control y autonomía que históricamente se adjudicaron a la figura del *manager* varón.

En la medida en que las mujeres comenzaron a intervenir en la toma de decisiones, negociar contratos o definir estrategias públicas para artistas varones, se hizo evidente que la autoridad profesional en la gestión musical no era un atributo dado por relaciones de parentesco, sino una posición disputada, sostenida por jerarquías de género, clase y sexualidad. En este sentido, los casos como el de Sharon Osbourne no solo evidencian la capacidad de agencia femenina en espacios masculinizados, sino que también abrieron los imaginarios para que otras, como sucedió posteriormente en otros rubros en la industria musical, también pudieran proyectarse como tales (Castro, 2023). Esta línea de análisis resulta clave para comprender los procesos de transformación que, décadas más tarde, permitirán el surgimiento de modelos alternativos de gestión con sensibilidad feminista y colaborativa.

En continuidad con la creciente profesionalización en el quehacer musical, atravesados por disputas de género, raza y clase en los circuitos globales, en América Latina –y particularmente en Argentina– el rol del *manager* también adquirió centralidad a partir de la consolidación del rock nacional en los años sesenta. En este contexto, bandas como Los Gatos, Almendra o Manal precisaron figuras que articularan las relaciones con discográficas, medios de comunicación y productores, muchas veces reproduciendo estructuras jerárquicas ya existentes. Jorge Álvarez, productor y representante de artistas como Spinetta o Charly García, encarnó una figura pionera que conjugó saberes editoriales, sensibilidad artística y posicionamientos

políticos, operando como mediador clave en un ecosistema musical aún en construcción y que no pensaba ese rol bajo ese nombre.

A lo largo de las décadas de 1970 y 1980, este proceso de institucionalización y complejización de las tareas de gestión musical se volvió más visible, en parte por el crecimiento de bandas como Sui Generis, Serú Girán y Soda Stereo, cuyas carreras demandaron formas de organización cada vez más profesionalizadas con mayor división de roles al interior de las bandas y alguien que los coordinara. En ese entramado, el lugar de los *managers* comenzó a consolidarse como un componente estructural, no siempre reconocido, de la producción cultural argentina.

En ese entramado marcado por la consolidación del rol del *manager*, las mujeres enfrentaron condiciones desiguales de acceso y reconocimiento. La presencia de mujeres *managers* en Argentina fue escasa, y cuando existió, tendió a ubicarse en roles poco visibilizados dentro del mundo de la producción y gestión musical. Algunas, como Gabriela Parodi en la banda La Máquina de Hacer Pájaros o Cora Cané se ocuparon de las tareas de difusión, asumiendo responsabilidades claves, aunque sus aportes rara vez fueron reconocidos como tales en los relatos oficiales de quienes formaban parte de los mundos de la música (Becker, 2008, Blázquez, 2018). Estas experiencias deben leerse en clave interseccional, considerando cómo las desigualdades de género limitaron las trayectorias posibles dentro de espacios de decisión aún organizados en torno a modelos masculinos de liderazgo, donde las capacidades técnicas y organizativas asociadas a las mujeres eran frecuentemente deslegitimadas o invisibilizadas (Castro, 2023).

En Córdoba, a pesar de la profunda tradición vinculada al folclore y el cuarteto (Blázquez, 2008), la irrupción del *rock* en las décadas de 1970 y 1980 impulsó el surgimiento de figuras dedicadas a la gestión de eventos musicales, en coherencia con los procesos de institucionalización que se observaban en otras regiones. Este despliegue, sin embargo, reprodujo estructuras jerárquicas y masculinidades hegemónicas en la organización del trabajo cultural. El crecimiento de festivales como Cosquín Rock –desde 2001– puso en escena una gestión técnica profesionalizada y estableció vínculos con circuitos nacionales e internacionales, tensionando al mismo tiempo formas tradicionales de liderazgo.

Hacia los años noventa, la incorporación de mujeres y disidencias sexuales comenzó a ganar presencia en la producción musical, aunque muchas veces desde espacios autogestivos o mediante roles que no eran reconocidos como plenamente profesionales (Castro, 2025). En esta etapa, las nuevas voces en gestión cultural disputaron sentidos acerca de qué prácticas se consideraban legítimas y quiénes podían acceder a posiciones de autoridad en el circuito musical cordobés. Este proceso, a la vez, puso en debate las formas de reconocimiento simbólico y material dentro de un campo aún atravesado por desigualdades de género estructurales.

A partir del año 2000, con el crecimiento de la música independiente, la expansión de los sellos autogestionados y el uso masivo de internet, emergió una generación de *managers* que no provenía exclusivamente del mundo de la música, sino que había transitado formaciones universitarias en comunicación, *marketing* y producción cultural (Gallo y Semán, 2015). Sin embargo, el acceso a estos saberes académicos no implicó una institucionalización plena del rol: la mayor parte del aprendizaje continuó ocurriendo en la práctica cotidiana, en contextos de trabajo artístico donde el saber técnico se entretrejió con habilidades relacionales y afectivas. Esta tendencia se intensificó con el auge de las redes sociales, que exigieron incorporar nuevas competencias digitales y modos de vinculación emocional con el público y con las y los artistas. En paralelo, el surgimiento de colectivos y productoras gestionadas por mujeres y disidencias sexuales permitió visibilizar estilos de gestión más horizontales, colaborativos y que se proclamaban feministas, que tensionaron los modelos tradicionales de liderazgo (Castro, 2025).

Desde los estudios culturales y de música popular, diversos trabajos abordaron la producción musical desde una perspectiva atenta al género, a la interseccionalidad y a la *performance*. Investigaciones clásicas –como las de Frith y McRobbie (1978), McClary (1991), Citron (1993) y Green (2001)–, así como aportes latinoamericanos (De la Peza, 2003; Semán y Vila, 2006; López Cano, 2008; Blázquez, 2008; Liska, 2018), contribuyeron a visibilizar las representaciones, prácticas y trayectorias de mujeres y disidencias sexuales en distintos géneros musicales. Estas investigaciones permitieron comprender cómo operaron las jerarquías de género en la configuración de escenas musicales, en las formas de legitimación simbólica y en las dinámicas afectivas que estructuraron los vínculos dentro del campo artístico. Este corpus resultó fundamental para articular los debates contemporáneos sobre autoridad, visibilidad y trabajo emocional en la gestión cultural.

En diálogo con esos aportes, este artículo también recupera un interés antropológico clásico por las formas de clasificación que las personas construyen en las interacciones que llevan a cabo en entramados relacionales. Las categorías que organizan lo legítimo y lo ilegítimo, lo profesional y lo amateur, lo correcto y lo inapropiado no solo ordenan la experiencia, sino que también expresan relaciones de poder, juicios morales en los modos de hacer y establecer relaciones de cooperación y competencia en los mundos culturales (Becker, 2008). En el caso de la gestión musical, estas clasificaciones adquieren un carácter performativo y relacional, especialmente visibles en las distinciones que hacen las y los *managers* entre “vieja escuela” y “nueva escuela”. En este artículo, se retoma esa frontera como un punto de entrada para comprender cómo se configuraban valoraciones éticas y estilos de hacer en un mundo laboral atravesado por tensiones interseccionales.

En este marco de análisis, resulta llamativo que una dimensión frecuentemente invisibilizada en los estudios sobre música popular sea la del llamado “personal de apoyo” (Becker, 2008:20), dentro del cual las y los *managers* ocupan un lugar fundamental. A pesar de su papel clave en

la mediación entre artistas, públicos e instituciones, sus experiencias, trayectorias y saberes han recibido escasa atención académica. Este artículo se inscribe en esa zona poco explorada para indagar, desde una perspectiva etnográfica y situada, cómo se construyen subjetividades profesionales, cómo se instituyen jerarquías simbólicas y qué valoraciones morales circulan en torno a la figura del *manager* en la escena musical contemporánea. Esta apuesta busca, además, problematizar las formas en que el trabajo afectivo, las desigualdades de género y las condiciones materiales se entrecruzan en la definición de lo que se considera legítimo o profesional dentro del campo de la gestión cultural.

En sintonía con ese enfoque, el objetivo central del artículo es describir las formas de clasificación morales y relacionales entre *managers* que se reconocen como pertenecientes a la “vieja escuela” y a la “nueva escuela”, en torno a sus modos de gestionar eventos musicales. A partir de entrevistas, observaciones participantes y registros etnográficos realizados en festivales de Córdoba entre 2020 y 2024, se analizan las *performances* profesionales mediante las cuales se configuran trayectorias, se establecen jerarquías y se negocian legitimidades en el campo de la producción cultural. Siguiendo los aportes de Goffman (1971), aquí entendemos como *performance* profesional a las formas encarnadas de hacer y mostrarse, a través de las cuales las y los *managers* construían legitimidad y trazaban fronteras en la gestión de sus carreras y la de los y las artistas que representaban. Es importante aclarar que no se trataba simplemente del desempeño de roles ligados a las tareas de logística o la representación, sino a los actos situados que implicaban desplegar saberes técnicos, afectivos, relacionales, modos de hacer y estar en escenarios marcados por jerarquías de género que se articulaban con otros marcadores de la diferencia, dependiendo de los contextos en los que se movilizaban las categorías: “vieja escuela” y “nueva escuela”.

Esas distinciones, que operaban como categorías nativas en el discurso de las y los *managers*, no solo organizaban diferencias de edad o de acceso a tecnologías, sino que condensaban valoraciones éticas y modos de concebir el profesionalismo en la gestión de eventos. En tanto *performances* relacionales, permiten comprender cómo se disputan estilos de hacer, se construyen legitimidades y se reconfiguran vínculos de poder. A su vez, habilitan la visibilización de formas específicas de circulación de la autoridad, de construcción de pertenencias y reproducción de desigualdades estructurales —especialmente de género— en mundos musicales históricamente masculinizados. Leídas desde una perspectiva etnográfica e interseccional, estas categorías no solo ordenan estos mundos (Becker, 2008), sino que también los afectan, los moldean y los tensan desde adentro.

Este artículo propone, así, una lectura situada y etnográfica sobre el *management* musical como práctica relacional, moral y afectiva, anclada en un contexto de transformación tecnológica, expansión del mercado musical independiente y creciente profesionalización del sector, en el que las clasificaciones morales no solo operaban como formas de distinción, sino como

dispositivos performativos que moldeaban cómo se percibían los y las *managers*, cómo se sentían y mostraban y cómo querían ser (o no) reconocidos en los mundos de la música.

2. Estrategias metodológicas

El trabajo de campo fue realizado entre 2020 y 2024, un período signado por transformaciones profundas en el mundo de la música en vivo. La reconfiguración del sector tras la pandemia de COVID-19, la crisis económica que afectó al ámbito cultural en Argentina y el avance de plataformas digitales moldearon nuevos modos de producir, gestionar y consumir eventos musicales. En este contexto, la investigación se basó en la realización de una docena de entrevistas en profundidad a *managers* con trayectorias de más de treinta años en el circuito musical, así como a quienes habían iniciado su actividad en la última década. Esta diversidad generacional me permitió rastrear tensiones, desplazamientos y continuidades en las formas de nombrar, ejercer y valorar el trabajo que llevaban a cabo. Las observaciones participantes en distintos festivales –de diversa escala y orientación estética–, donde integré equipos de producción me permitieron acceder de manera situada a las dinámicas cotidianas del trabajo cultural contribuyendo también a la producción de los datos desplegados en este artículo.

En relación con la manera en que son percibidas y percibidos las y los antropólogos durante los primeros días del trabajo de campo, Hermitte (2002: 218) señala: “lo usual al principio es adjudicarle uno de los roles familiares a los habitantes de la comunidad, ya sean aceptados o considerados peligrosos para la seguridad de la misma”. En mi caso, mi aspecto físico y fenotípico no era muy diferente al de quienes se dedicaban a la producción de festivales y conciertos. Desde hacía tiempo me ocupaba de tareas vinculadas a la producción y organización de espectáculos, por lo cual las personas consultadas no mostraban mayor extrañeza ante mi presencia. Como parte de los aprendizajes y las habilidades adquiridas durante el trabajo etnográfico me habían asignado el rol de *hospitality* (Castro, en prensa), lo que me permitía una cercanía cotidiana con artistas y *managers*. Esta posición me facilitaba la construcción de vínculos desde los cuales enunciar mi rol como investigadora.

Por esta razón, las entrevistas fueron realizadas a *managers* que se identificaban tanto con la “vieja escuela” como con la “nueva escuela”. En general, la “vieja escuela” refería a quienes comenzaron sus carreras antes de la era digital, en una etapa donde la gestión musical implicaba llamadas telefónicas, correos electrónicos y contratos físicos. En contraste, las y los *managers* de “la nueva escuela” incorporaban prácticas contemporáneas: uso intensivo de *Whatsapp*, redes sociales, plataformas digitales de venta de entradas, entre otros. Si bien esta distinción se presentaba como una oposición binaria, en la práctica fue posible observar zonas grises, trayectorias híbridas y estilos de gestión que desbordaban dichas categorías según se desarrolla más adelante.

Además de las entrevistas, participé activamente en la producción de festivales, lo cual me permitió observar directamente cómo las y los *managers* interactuaron con artistas, productoras y productores y otros actores claves en la organización de eventos. A través de conversaciones informales y tareas compartidas, reconstruí trayectorias personales y profesionales, lo que resultó crucial para comprender cómo percibieron los cambios en las prácticas de gestión, la llegada de nuevas tecnologías y las formas en que se adaptaron a un contexto cada vez más digitalizado. Estas observaciones se articularon con las entrevistas previas, al permitirme contrastar discursos con prácticas y captar no solo aspectos técnicos del hacer, sino también el conjunto de afectos, tensiones y negociaciones que estructuraron cotidianamente el trabajo de producción.

Las entrevistas no solo ofrecieron relatos significativos sobre las diferencias entre la “vieja escuela” y la “nueva escuela”, sino que también permitieron profundizar lo observado en el trabajo de campo respecto de las *performances* profesionales con las que las y los *managers* configuraron sus posicionamientos dentro de los mundos musicales. Estas *performances* no se construyeron en abstracto, sino de manera relacional, marcando diferencias con otros estilos de gestión considerados menos legítimos, improvisados o ajenos a lo que se define como hacer profesionalmente “bien” un evento musical. Tales posicionamientos implicaron no solo saberes técnicos y logísticos, sino también un sentido moral acerca del compromiso, la seriedad o la responsabilidad en el trabajo. Estas *performances* observadas no se limitaron al discurso, sino que se hicieron evidentes en las dinámicas concretas de trabajo durante los festivales. La realización de observaciones participantes permitió involucrarme en el entramado relacional de la producción de eventos, acceder a las dinámicas de poder y observar en primera persona los procesos de toma de decisiones, resolución de conflictos y distribución de responsabilidades.

Mi inclusión en los equipos de producción me habilitó una mirada situada sobre un eslabón del engranaje que formaba parte activa de la industria musical, las relaciones laborales en festivales y la manera en que las y los *managers* se posicionaron en esos espacios de interacción. Asimismo, me permitió identificar en qué contextos de interacción circulaban formas de clasificación morales como “un buen manager” o “alguien que no sabe laburar”, “el que cierra buenos contratos”, “el que trata bien a los asistentes”, categorías que remitían tanto a criterios técnicos como a cualidades como la responsabilidad, la templanza, la capacidad de sostener la presión o el compromiso afectivo con el equipo. En más de una ocasión, el estar en los festivales cumpliendo roles de *Hospitality* (Castro, en prensa) me colocaron ante situaciones de tensión, resoluciones improvisadas o emergencias operativas que evidenciaron no solo competencias prácticas, sino también recursos emocionales movilizados y jerarquías afectivas que regulaban el accionar colectivo.

Siguiendo la perspectiva de Guber (2016) y Restrepo (2018), las observaciones participantes también me permitieron entrar en contacto con las emociones –tensiones, incertidumbres, alegrías, tristezas y miedo– que atravesaron a las y los distintos actores con los que tomé

contacto en el trabajo de campo. Estas emociones no emergieron de manera neutral, sino que estuvieron atravesadas por relaciones de género, jerarquías y trayectorias laborales. A lo largo del trabajo de campo observé la organización de horarios, las negociaciones de último momento, así como los desacuerdos sobre aspectos logísticos de los eventos musicales. Estas situaciones funcionaron como ventanas para comprender la dimensión emocional de la producción cultural, muchas veces subestimada en los abordajes académicos sobre la gestión y fuertemente imbricada en desigualdades estructurales que condicionaban quién podía sostener la presión, quién era escuchado y quiénes quedaban al margen de los espacios decisivos.

Las situaciones imprevistas, muchas veces detonadas por la urgencia o el desborde de tareas, constituían espacios de alta carga emocional en los que *managers* y productores resolvían cambios de horarios, conflictos con proveedores o ajustes técnicos. Estos momentos no solo pusieron en juego habilidades prácticas, sino que también revelaron la dimensión del “trabajo emocional” (Hochschild, 1983:7) implicada en las decisiones y relaciones de poder. En estrecha continuidad con lo observado en los párrafos anteriores, estas emociones no circulaban de forma homogénea: estuvieron fuertemente modeladas por la posición de género, la trayectoria laboral y el lugar ocupado en la jerarquía organizativa. Además, estos escenarios resultaron ser momentos claves para observar cómo operaban las clasificaciones morales que definían lo que se entendía por “un buen” o “un mal” *manager*, revelando criterios valorativos que combinaban eficiencia técnica con capacidad afectiva, liderazgo situacional y tolerancia al estrés.

El enfoque etnográfico me permitió no solo observar dichas dinámicas, sino también captar cómo las emociones –ansiedad, frustración, entusiasmo, agobio, bronca e inseguridad– moldeaban las prácticas laborales cotidianas. Como señala Restrepo (2018), la etnografía permite acercarse a la experiencia vivida de las y los sujetos, integrando tanto datos observables como percepciones y afectos. En este sentido, lo que se ponía en juego en los festivales excedía lo operativo: implicaba modos de habitar los vínculos laborales y de posicionarse frente al reconocimiento simbólico.

La vivencia de estas emociones no era homogénea: estaba mediada por factores como el género, la edad y la posición ocupada en la jerarquía organizacional. Desde esta perspectiva interseccional (Crenshaw, 1991), la observación participante permitió comprender cómo las emociones estaban entrelazadas y jerarquizadas con las estructuras de poder. Las decisiones no se distribuían de forma neutral: la posibilidad de enunciar una orden, de corregir un error o de recibir reconocimiento estaba fuertemente condicionada por estas coordenadas estructurales. En este marco, pude registrar escenas donde, ante un problema técnico, una mujer *manager* debía justificar su propuesta frente a colegas varones que no eran interpelados con el mismo nivel de exigencia. En otro caso, una productora joven fue ignorada al plantear un cambio de orden en la grilla artística, mientras que su superior varón recibió reconocimiento por proponer lo mismo minutos más tarde. Estos ejemplos revelan cómo las emociones y las clasificaciones

morales sobre la autoridad y la competencia profesional operaban de manera encarnada, situando desigualdades que estructuraban las jerarquías dentro de la producción musical, generando, por ejemplo, sentimientos de “agobio” y “bronca”.

Los momentos de conflicto, negociación o celebración ponían en juego no solo capacidades organizativas, sino también las formas en que circulaba la autoridad, quiénes podían tomar decisiones y cómo se distribuían los reconocimientos dentro del trabajo colectivo. Esta dimensión emocional se evidenciaba en las formas de comunicar directrices, de evaluar tareas, y de intervenir en los procesos de gestión.

La perspectiva etnográfica e interseccional permitió así acceder a las emociones no como un plano residual, sino como parte constitutiva del trabajo en los festivales. El orgullo por el trabajo bien hecho, el miedo al fracaso, la tensión por la exposición pública o la satisfacción compartida al finalizar un evento fueron claves para interpretar las subjetividades que atravesaban los mundos de la gestión cultural. En este análisis, también fue relevante considerar mi propia condición de género y la forma en que esta atravesó mi posicionamiento durante el trabajo de campo. Como investigadora feminista e integrante de los equipos de producción, muchas veces fui interpelada en clave de género por colegas, artistas o productores, lo que me permitió observar en carne propia cómo se configuraban las expectativas morales, las exigencias de desempeño y los umbrales de legitimidad atribuidos diferencialmente según género y edad.

3. Formas de clasificación: “vieja y nueva escuela de managers”

En los días de la etnografía se volvieron recurrentes ciertas clasificaciones que circulaban en la gestión de eventos musicales: la distinción entre “vieja escuela” y “nueva escuela” se repetía en entrevistas, charlas informales, reuniones de producción y publicaciones en redes sociales. Estas formas de clasificación no solo operaban como modo de ubicar trayectorias profesionales, sino que expresaban juicios morales sobre modos de hacer, posicionarse y relacionarse dentro de la producción y llevar a cabo la gestión musical. Estas categorías se desplegaban como modos de trazar fronteras con efectos performativos, marcando formas legítimas e ilegítimas de actuar, hablar o vincularse en los distintos escenarios donde se organizaban los eventos. Así, no se trataba solamente de una nomenclatura generacional, sino de una gramática moral que regulaba las prácticas y *performances* profesionales de quienes participaban de la producción de eventos musicales. La insistencia en estas distinciones durante el trabajo de campo evidenció que estaban lejos de ser anécdotas: operaban como tecnologías clasificatorias que intervenían en la distribución de tareas, la asignación de autoridad y el reconocimiento simbólico entre colegas.

A su vez, dichas distinciones no eran neutras ni meramente cronológicas y constituían mucho más que un recurso retórico para clasificar generaciones y modos de gestión. Si bien en

algunos casos aludían a la edad o a los años de experiencia, en otros se vinculaban con formas específicas de concebir el trabajo, establecer vínculos profesionales, resolver conflictos o construir autoridad. En ese sentido, la clasificación entre “vieja escuela” y “nueva escuela” habilitaba una narrativa sobre el oficio que no se limitaba a lo técnico, sino que también involucraba sensibilidades, estéticas, modos de habitar la escena y de hacerse respetar en ella.

La pertenencia a una u otra forma de adscripción no era una marcación estable ni autoevidente, sino una posición que se definía en la interacción con otros y otras, en función de los criterios de legitimidad profesional que se ponían en juego en cada situación. Así, una misma persona podía ser leída como parte de la “vieja escuela” o la “nueva escuela” dependiendo del contexto, del rol asumido en un evento, o incluso de las relaciones personales que tejía con otras y otros actores del circuito. Esta flexibilidad no anulaba la potencia clasificatoria de las categorías, sino que la reforzaba: al operar como dispositivos relacionales, permitían articular posicionamientos situados, generar sentidos de pertenencia y relaciones de cooperación, y al mismo tiempo disputar modos de reconocimiento y autoridad en la escena musical. Por ejemplo, en un festival de música alternativa, observé cómo una joven productora y *manager* era mencionada como “nueva escuela” por su dominio de herramientas digitales y su capacidad de organización, pero al día siguiente, tras resolver un conflicto urgente con una banda sin contrato firmado, fue referida por un colega como “vieja escuela de corazón”. En otra ocasión, un *manager* con más de veinte años de trayectoria utilizaba planillas digitales, pero era cuestionado por su estilo autoritario, lo que lo ubicaba en el imaginario de la “vieja escuela” en un sentido negativo. Así, una misma persona podía ser leída como parte de la “vieja escuela” o la “nueva escuela” dependiendo de la situación, del rol asumido en un evento, o incluso de las relaciones personales que tejía con otros actores del circuito.

Según me explicaban en las entrevistas, “vieja escuela” era asociada frecuentemente con personas que habían construido su trayectoria en circuitos de música en vivo antes de la digitalización masiva de la industria. Se valoraba en ellas y ellos una supuesta intuición, la experiencia, el conocimiento de “la calle” y una ética del trabajo centrada en la reputación basada en “contratos de palabras”, el respeto jerárquico y la capacidad de improvisar frente a la falta de recursos. Estas figuras eran representadas, incluso por las y los más jóvenes, como referentes a consultar o proteger.

En contraste, la “nueva escuela” estaba vinculada con una gestión más técnica, planificada y digitalizada. El uso de redes sociales, planillas de cálculo, nociones de marketing, criterios de segmentación de públicos y estrategias de comunicación orientadas a la viralización eran algunos de los rasgos asociados. En muchos casos, las y los nuevos *managers* habían realizado estudios en carreras vinculadas a la comunicación, la producción cultural, y articulaban su trabajo con lenguajes empresariales.

Estas distinciones no solo remitían a estilos de trabajo, sino que condensaban valoraciones morales sobre lo que se consideraba válido o legítimo dentro del campo: la profesionalidad, la

entrega, la lealtad o la actualización tecnológica eran atributos de peso y valorados en estos relatos. Sin embargo, estas diferencias no implicaban una dicotomía cerrada. En varias entrevistas se evidenció que las y los gestores más valorados eran quienes lograban combinar elementos de ambas escuelas. Como afirmó uno de los entrevistados:

Yo tengo formación en marketing, pero también aprendí a armar un *rider* técnico con los pibes de la “vieja escuela”. Si no sabés tratar con la técnica y con el artista al mismo tiempo, no entendés el armado completo de todos los eslabones de la producción, vos tenés que saber hacer de todo porque se supone que conoces todas las áreas (entrevista realizada en marzo de 2023).

La clasificación entre “vieja y nueva escuela” funcionaba, entonces, como una *performance* relacional: permitía situarse en el campo, marcar diferencias y establecer fronteras, pero también negociar alianzas, herencias y rupturas. En este sentido, no operaba solamente como una etiqueta generacional, sino como un mecanismo de distinción moral dentro del mundo de la producción musical.

A lo largo del trabajo de campo observé cómo estas clasificaciones se volvían operativas en situaciones concretas: al armar equipos, distribuir tareas, asignar responsabilidades o discutir decisiones de programación. Las figuras de la “vieja escuela” eran llamadas para resolver imprevistos, intervenir ante conflictos o legitimar determinadas decisiones. Las de la “nueva escuela”, en cambio, solían encargarse de la comunicación, las redes sociales y la coordinación logística.

Lo interesante es que estas divisiones eran narradas por las y los propios protagonistas con una mezcla de ironía, orgullo y ambivalencia. Algunas y algunos decían “yo soy vieja escuela” como un gesto de autoridad y expresando emoción de entusiasmo frente al éxito de un show en términos de cantidad de entradas vendidas por el artista; otras y otros usaban la categoría para criticar prácticas que consideraban autoritarias o desactualizadas. La clasificación no era, entonces, impuesta desde afuera, sino apropiada, disputada y reelaborada permanentemente.

Desde una mirada etnográfica, estas formas de clasificación permiten comprender cómo se construirían subjetividades profesionales en el campo de la gestión musical. Las *performances* que encarnaban las y los *managers* no respondían solo a criterios técnicos o habilidades individuales, sino a tramas relacionales, afectivas y simbólicas que moldeaban qué se consideraba legítimo, profesional o deseable en un contexto dado.

Estas narrativas no solo organizaban jerarquías profesionales, sino que expresaban también juicios morales: quién era “bueno” gestionando, quién merecía ser escuchado, quién encarnaba el compromiso con la música. Estas valoraciones éticas atravesaban las *performances*

profesionales y marcaban las fronteras de inclusión y exclusión dentro de los mundos de la música.

Estas narrativas de construcción de alteridad y de diferenciación, filiación o ruptura con quienes se decían cómo pertenecientes a una u otra “escuela” eran fundamentales para entender cómo se construían jerarquías, cómo se negocian sentidos de autoridad y cómo se transmitían saberes en una industria en constante transformación. Las categorías de “vieja escuela” y “nueva escuela” operaban apelando a metáforas escolares dentro de un oficio que, como se planteó en la introducción, no se aprendía en instituciones formalizadas ni en trayectos pedagógicos convencionales. Su uso recurrente permitía trazar genealogías simbólicas en las que se inscribían trayectorias, estilos y posicionamientos, pero también funcionaban como marcadores afectivos que indicaban cercanías, lealtades y rechazos. Decirse parte de una “escuela” era tanto una forma de situarse en una historia compartida como así también trazar una frontera con lo que se consideraba opuesto, anacrónico o poco profesional. En ese sentido, estas categorías no solo organizaban este mundo de relaciones, sino que también orientaban prácticas concretas: a quién consultar, con quién aliarse, a quién legitimar o excluir. Lejos de una formación institucional, las competencias y saberes vinculados a la gestión de eventos musicales se adquirían mayormente en la práctica, en la copresencia con otras y otros, en el hacer compartido y en la resolución de situaciones contingentes. En este marco, la alusión a “escuelas” permitía condensar en una sola fórmula múltiples dimensiones del aprendizaje situado: saberes técnicos, códigos de trato, formas de autoridad, modos de resolución de problemas y estilos de vinculación que eran fundamentales para sostener la producción cotidiana del trabajo musical.

La transmisión del conocimiento era, en ese sentido, performativa considerando que, según pude analizar, ocurría en la observación entre colegas, en los pasillos, en las pruebas de sonido, en las discusiones o charlas durante el momento del *catering*, o en los chats grupales donde se distribuían tareas y se tomaban decisiones. Por ejemplo, en un festival en las sierras cordobesas, un *manager* joven relataba cómo aprendió a gestionar la tensión entre bandas y organizadores observando a un colega mayor que resolvía conflictos con un productor que no les quería pagar los viáticos para los artistas. En otra ocasión, durante una prueba de sonido en un club nocturno, presencié cómo un técnico con años de experiencia corregía con humor y firmeza a una *manager*, explicando en voz baja por qué ciertas decisiones no funcionaban en ese tipo de espacio, esa *manager* después buscaba contratar a esa sala por el trato que había recibido para el desarrollo de su artista. Estos momentos de enseñanza no eran planificados ni formalizados, pero sí profundamente formativos.

La alusión a “escuelas” no implicaba entonces una institucionalización del aprendizaje, sino un modo de marcar linajes, posicionamientos y modos de habitar el oficio. Era en ese contexto donde la idea de ser parte de una u otra “escuela” funcionaba como señal de pertenencia, pero también como criterio de validación o deslegitimación frente a otras y otros. Así, la transmisión

de saberes se producía en medio del hacer, tejida entre prácticas situadas y afectos compartidos, constituyendo un espacio pedagógico difuso pero efectivo donde se negociaban subjetividades y modos de presentación de sí, se afirmaban estilos y se delineaban los horizontes éticos del quehacer musical contemporáneo. Estas instancias de aprendizaje también operaban como espacios de regulación moral: en ellas se explicitaban –a veces con humor, otras con dureza– los límites de lo que se consideraba una buena gestión de una carrera de un artista, quién merecía ser respetado, y bajo qué condiciones una acción era vista como legítima o reprochable. Así, las formas de enseñar y corregir no solo transmitían saberes técnicos, sino también juicios normativos sobre el modo correcto de habitar la escena musical, consolidando así una pedagogía afectiva atravesada por valores éticos implícitos.

4. Conclusiones

A lo largo de este artículo analizamos el modo en que las clasificaciones de “vieja escuela” y “nueva escuela”, que estructuraban los modos de relación entre *managers* en la industria musical contemporánea, operaban también como formas relacionales y morales haciéndose presentes en prácticas, vínculos y trayectorias profesionales. De acuerdo a lo planteado en la introducción, el objetivo central de este artículo fue describir y analizar cómo estas distinciones nativas construían jerarquías, negociaban legitimidades y disputaban sentidos de autoridad en la producción cultural. Desde una perspectiva etnográfica e interseccional, el trabajo dio cuenta de los modos en que estas categorías se encarnaban en estilos de gestión diferenciados, y cómo dichas formas de clasificación permitían visibilizar las desigualdades de género, los conflictos generacionales y los efectos que dichas formas de clasificación tenían en el campo del *management* musical contemporáneo.

Estas clasificaciones, lejos de ser descripciones neutrales de estilos, deben ser comprendidas como construcciones sociales complejas, que condensaban sentidos morales y posicionamientos ideológicos en un universo de producción cultural atravesado por disputas simbólicas. Tal como señalan Frith (1996) y Blázquez (2008), la producción musical no puede desvincularse de las lógicas de poder que configuran quiénes acceden a la profesionalización, cómo se legitiman ciertas trayectorias y qué cuerpos resultan autorizados a ocupar roles centrales. A través de una labor etnográfica y encarnada sostenida en el tiempo, fue posible desentrañar las múltiples capas en las que estos actores del *management* musical no solo se autodefinían y categorizaban a otros y otras, sino que también negociaban su lugar dentro de una industria intrínsecamente jerarquizada y aún marcada por estructuras de poder tradicionales. Esta aproximación metodológica permitió comprender los efectos performativos de estos modos de clasificación en las formas de vinculación, en las tensiones cotidianas y en las maneras de construir trayectorias profesionales dentro de los mundos de la música.

Históricamente, los estudios sobre el rol de los *managers* en la industria de la música han recibido una atención relativamente escasa en la academia. A menudo, el foco se ha puesto en

los artistas, las plataformas de distribución o las tendencias de consumo (Frith, 1996; Blázquez, 2008), dejando en un segundo plano la figura de las y los *manager*, quienes según vimos en la introducción han jugado un rol central en la carrera de un artista y en la organización de eventos vinculados con la producción cultural. Esta falta de visibilidad académica contrasta con la vital importancia de su rol práctico: son los *managers* quienes muchas veces definen las giras y condiciones de contratos.

Al centrarme en las categorías nativas de “vieja escuela” y “nueva escuela”, el trabajo buscó poner en escena cómo los propios actores daban sentido a sus prácticas y a las transformaciones que experimentaban en sus modos de vincularse. El análisis etnográfico evidenció que los *managers* de la “vieja escuela” tendían a reproducir modelos de gestión jerárquicos, verticales concibiendo a las y los artistas como un “producto”. Su modo de actuar respondía a un paradigma donde la prioridad era el control, la eficiencia económica y la adaptación a las lógicas del mercado, desatendiendo muchas veces dimensiones afectivas, vinculares o subjetivas. En sus relatos emergían referencias a una clara división entre lo profesional y lo personal, donde la emocionalidad era entendida como signo de debilidad. Eran comunes frases como “esto es un negocio” o “el artista tiene que entender que su carrera es una empresa”.

En marcado contraste, quienes se identificaban con la “nueva escuela” narraban un posicionamiento profesional diferente, más atento al trabajo colectivo, la escucha activa y la necesidad de acompañar los procesos artísticos con cuidado y respeto por las trayectorias de quienes representaban. En esta perspectiva, el rol del manager se concebía más como un “acompañamiento” que como una “conducción”, lo cual implicaba una reconfiguración de las jerarquías tradicionales y un desplazamiento del modelo “autoritario” hacia una “gestión más empática” y dialógica. La gestión aparecía así vinculada a una ética del cuidado (Tronto, 1993), donde la comunicación cotidiana, la horizontalidad, la contención emocional y el reconocimiento de las emociones eran componentes centrales del quehacer profesional. En estos relatos se hablaba recurrentemente de “equipos”, “familia” o “procesos compartidos”, donde el vínculo con la o el artista se construía desde la confianza, la reciprocidad y la afectividad más que desde la imposición de autoridad. Esta manera de gestionar, que tomaba como legítima la emocionalidad y el involucramiento subjetivo, se diferenciaba de un modo de gestión “productivista” de la “vieja escuela” y abría un campo de posibilidades para pensar nuevas formas de profesionalismo ancladas en los valores del “cuidado”, “la equidad” y “el reconocimiento mutuo”.

Resulta fundamental comprender que estas formas de clasificación no eran neutras. Por el contrario, actuaban como categorías morales y relacionales que expresaban valoraciones sobre las prácticas, los estilos de gestión y las personas que las movilizaban. Al ser relacionales, su sentido era contingente y situado, dependía de quién las enunciaba, desde qué experiencia profesional, en qué contexto específico y en relación con qué otras trayectorias o

posicionamientos. En este sentido, la “vieja escuela” podía ser invocada por algunos actores como signo de experiencia acumulada, de autoridad y de legitimidad basada en años de presencia en el circuito musical. Sin embargo, para otros, esa misma categoría representaba una forma de exclusión, de verticalismo organizacional, e incluso de resistencia a los cambios culturales que promovían mayor equidad e innovación. De forma paralela, la “nueva escuela” solía asociarse con prácticas de gestión más horizontales, que ponían en juego la sensibilidad afectiva, incorporación de tecnologías digitales y una perspectiva de género más explícita. No obstante, también ha sido criticada por su falta de estructura, por el riesgo de informalidad o por desdibujar las fronteras tradicionales del rol del *manager*. Estas categorías, entonces, operaban como recursos discursivos y simbólicos que permitían a las y los actores disputar sentidos de autoridad, negociar legitimidades y construir posicionamientos profesionales diferenciales.

La experiencia etnográfica no solo facilitó la producción de datos, sino que también habilitó una perspectiva encarnada de los conflictos, alianzas y aprendizajes que estructuran la producción musical. Como advierten Guber (2016) y Restrepo (2018), la proximidad corporal y emocional es una condición para comprender los sentidos situados de las prácticas sociales. En este sentido, mi participación en los festivales como parte del equipo de *hospitality* me permitió integrar activamente los procesos organizativos, estar presente en los momentos de máxima tensión y observar desde dentro las dinámicas de poder, los acuerdos tácitos y las disputas por la autoridad simbólica. Este rol implicó tareas de acompañamiento a artistas, coordinación de equipos y resolución de conflictos, lo que me posicionó en un lugar privilegiado para registrar las emociones, estrategias y discursos que estructuraban la labor de los y las *managers*. Así, el involucramiento cotidiano y relacional en la producción de eventos fue clave para acceder a escenas informales donde se negociaban legitimidades, se compartían frustraciones, se reforzaban vínculos laborales y se performaban estilos de gestión, permitiendo una comprensión situada de las clasificaciones morales que analizamos en este artículo.

Esta presencia etnográfica permitió captar no solo las acciones y decisiones, sino también las dimensiones afectivas y subjetivas que atraviesan las relaciones laborales en el sector. Los festivales, en tanto espacios de alta intensidad performativa y logística, funcionaron como escenarios privilegiados para observar momentos de ansiedad, euforia, incertidumbre o celebración. Estas emociones no eran simples expresiones individuales, sino aspectos estructurantes de las prácticas de gestión. Tal como señalan Hochschild (1983) y Citro (2009), las emociones configuran modos de hacer y de ser en los espacios de trabajo, articulando valores, juicios y formas de vinculación. Lejos de tratarse de un residuo o un epifenómeno, las emociones se revelaron como dispositivos fundamentales en la configuración de las subjetividades profesionales, en la toma de decisiones y en la construcción de autoridad en la producción musical.

Asimismo, fue posible observar cómo las diferencias de género intersectan las formas del *management* musical, produciendo fricciones específicas en la práctica cotidiana. En múltiples ocasiones, *managers* mujeres –en especial aquellas identificadas con la “nueva escuela”– enfrentaban resistencias o cuestionamientos explícitos e implícitos a su autoridad, particularmente en contextos de coordinación con productores varones de larga trayectoria. Estas situaciones no solo evidenciaban tensiones intergeneracionales, sino también la persistencia de un modelo patriarcal que moldeaba las formas “legítimas” de ejercer el poder definiendo qué cuerpos podían ocupar roles de decisión sin ser constantemente evaluados o puestos en duda. Las mujeres narraban experiencias reiteradas de “mansplaining”, desautorizaciones o “ninguneos”, donde sus decisiones eran minimizadas, corregidas innecesariamente o directamente ignoradas, especialmente cuando estaban vinculadas al cuidado emocional o físico de artistas. Desde una mirada interseccional, estas experiencias no se limitaban a una cuestión de género aislada, sino que también se articulaban con otras dimensiones como la edad, el recorrido profesional y las expectativas normativas sobre cómo debía comportarse una figura de autoridad. Así, la autoridad de las mujeres *managers* debía ser constantemente reafirmada, disputando legitimidades en un campo que aún naturalizaba jerarquías basadas en modelos masculinos y excluyentes de profesionalismo.

Es decir, en estos mundos sociales asociados con el emprendedurismo cultural persisten estructuras de poder que limitan la equidad dentro de la producción y gestión de la música. Aunque la “nueva escuela” incorpore discursos de inclusión, equidad de género o diversidad, su implementación aún se enfrenta a formas arraigadas de autoridad masculina. Las *managers* mujeres, incluso con trayectoria, debían reafirmar constantemente su lugar y sus decisiones, en un entorno donde aún predominaba una lógica de validación masculina.

Otro elemento clave en estas disputas era el uso de la tecnología, que aparecía no solo como herramienta, sino como marcador de la diferencia. Mientras la “vieja escuela” privilegiaba métodos tradicionales de comunicación, quienes se identificaban con la “nueva escuela” utilizaban cotidianamente plataformas digitales que habilitaban formas de trabajo más ágiles y colaborativas. Estas herramientas no solo reconfiguraban las dinámicas laborales, sino también los modos de construcción identitaria y de autoafirmación profesional. El dominio de lo digital funcionaba como signo de modernidad, eficiencia y pertenencia a una nueva forma de producción laboral más “actualizada”.

Finalmente, este trabajo permitió visibilizar que las emociones, los vínculos y las disputas morales en torno a los modos de gestionar las carreras de los artistas forman parte constitutiva de la gestión musical. No son aspectos accesorios, sino claves para comprender cómo se construyen subjetividades, cómo se negocia el reconocimiento y cómo se reconfigura la industria de la música. Tal como señala Hermitte (2002), el lugar del antropólogo no es neutro: el modo en que fui percibida, los vínculos que construí, las tareas que asumí, todo ello incidió en las experiencias compartidas y en los relatos construidos colectivamente.

En suma, la distinción entre “vieja escuela” y “nueva escuela” no remite solo a estilos de gestión, sino que articula posicionamientos morales, disputas generacionales, desigualdades de género y modos de habitar la industria musical contemporánea. Leídas desde una mirada etnográfica e interseccional, estas categorías permiten comprender no solo cómo se organiza el trabajo cultural, sino también cómo se construyen –y disputan– los sentidos del profesionalismo, la autoridad y la pertenencia en un campo atravesado por múltiples tensiones y transformaciones.

5. Referencias bibliográficas

- Becker, Howard (2008). *Los mundos del arte. Sociología del trabajo artístico*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Blázquez, Gustavo (2008). *Músicas, mujeres y algo para tomar. Los mundos del Cuarteto en Córdoba*. Córdoba: Recovecos.
- Blázquez, Gustavo (2018). Con los hombres nunca pude: las mujeres como artistas durante las primeras décadas del “rock nacional” en Argentina. *Descentrada*, 2(1), 1-17. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/descentrada/article/view/22165>
- Castro, Cecilia (2023). Mujeres y disidencias desempeñando roles técnicos y de producción en eventos musicales. *Vivência: Revista de Antropologia*, 1(61). Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/vivencia/article/view/32376>
- Castro, Cecilia (2025). Vida nocturna: las ciencias sociales en la noche. En Blázquez, G., Brollo, D. y Liarte Tiloca, A. (eds.), *Vida nocturna: las ciencias sociales en la noche*. Córdoba: UNC, FFyH.
- Castro, Cecilia (en prensa) El rol de lxs hospitalitys en los festivales y conciertos de música en la ciudad de Córdoba, Argentina. *Revista Dos Puntas*, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan / Universidad de La Serena.
- Citro, Silvia (2009). *Cuerpos Significantes. Travesías de una etnografía dialéctica*. Buenos Aires: Biblos.
- Citron, Marcia (1993). *Gender and the Musical Canon*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crenshaw, Kimberlé (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.
- De la Peza, Carmen (2003). *El bolero y la educación sentimental*. Colima: Universidad de Colima.
- Frith, Simon (1996). *Performing Rites: On the Value of Popular Music*. Cambridge: Harvard University Press.
- Frith, Simon (2014). *Ritos de interpretación. Sobre el valor de la música popular*. Buenos Aires: Paidós.
- Frith, Simon y McRobbie, Angela (1978). Rock and Sexuality. En S. Frith y A. Goodwin (eds.), *On Record: Rock, Pop and the Written Word* (pp. 317-331). Londres y Nueva York: Routledge.
- Gallo, Guadalupe y Semán, Pablo (2015). *Gestionar, mezclar, habitar. Claves en los emprendimientos musicales contemporáneos*. Buenos Aires: Gorla.
- Goffman, Erving (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Green, Lucy (2001). *Música, género y educación*. Madrid: Morata.
- Guber, Rosana (2016). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Hermitte, Esther (2002). La observación por medio de la participación. En S. Visacovsky y R. Guber (comps.), *Historia y estilos del trabajo de campo en Argentina*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Hochschild, Arlie (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Liska, Mercedes (2018). *Entre géneros y sexualidades. Tango, baile y cultura popular*. Buenos Aires: Milena Cacerola.
- López Cano, Rubén (2008). Performatividad y narratividad musical en la construcción social de género. Rubén Gómez Muñoz y Rubén López Cano (eds.), *Músicas, ciudades, redes: creación musical e interacción social* (pp. 2-26). Salamanca: SIBE.
- McClary, Susan (1991). *Feminine Endings: Music, Gender, and Sexuality*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Negus, Keith (1999). *Music Genres and Corporate Cultures*. Londres: Routledge.
- Recanati, Barbi (2020). *Mostras del Rock*. Buenos Aires: Futurock / Ediciones Independientes.
- Restrepo, Eduardo (2018). *Etnografía. Alcances, técnicas y éticas*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Semán, Pablo y Vila, Pablo (2006). La conflictividad de género en la cumbia villera. *Trans. Revista transcultural de música*, (10), 1-35. Recuperado de <https://www.sibetrans.com/trans/articulo/83/la-conflictividad-de-genero-en-la-cumbia-villera>
- Tronto, Joan (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Nueva York: Routledge.



Licencia Creative Commons - Atribución - No Comercial (by-nc)

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales.

Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales.

Esta licencia no es una licencia libre. Algunos derechos reservados.