

El teatro en las organizaciones

Irene Sánchez Guevara*
Gloria Baca Lobera**



RESUMEN

El teatro en las organizaciones se investiga desde dos perspectivas; la teórica a través de la metáfora que considera la organización como teatro, y la instrumental, desde las técnicas teatrales, para el quehacer empresarial, hasta el denominado teatro organizacional. Con respecto a la metáfora la organización como teatro, Cornelisson (2004) desarrolla un modelo para evaluar una metáfora.

La técnica teatral de improvisación se puede utilizar en las empresas como ejemplo de un proceso creativo, pero con dos visiones encontradas; en el contexto artístico se le asocia con atributos positivos, mientras que para la empresa, dado el paradigma de la planeación en la sociedad occidental, se le considera irresponsable. Desde un punto de vista más flexible, podría conducir a una cultura de experimentación para fomentar el trabajo en equipo.

El teatro organizacional, es un teatro de intervención que busca fortalecer las estructuras de una organización particular, o bien, preparar la organización para un cambio estratégico. Los efectos del teatro organizacional, a través de la inducción de catarsis son: a) la posibilidad de provocar la liberación de sentimientos negativos; b) la generación de procesos creativos y, c) la invitación a la acción. Que corresponden respectivamente a la visión Aristotélica, de Moreno y de Boal. Los usos y los efectos de este tipo de teatro dependen de quién lo contrata y quién lo actúa. Esto puede dar lugar a un continuo de aplicaciones, desde el fortalecimiento de las estructuras de la empresa hasta el extremo opuesto, la liberación del trabajador.

*Profesora-investigadora del Departamento de Política y Cultura de la UAM-X.

**Profesora-investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

ABSTRACT

The theater in the organizations is investigated from two perspectives: the theorist with the metaphor *organization as theater* and the instrumental, from its technique to theater *organizational*.

The theatrical improvisation technique can be used in the organizations as an example of a creative process. Inside them its meaning can be ambiguous although in the artistic context is always associated with positive attributes. Given the paradigm of planning in Western society, improvisation could be considered irresponsible and dangerous. However, from a more flexible point of view, it could lead to an experimentation culture and encouraging teamwork.

Theater organization as a tool is a theater of intervention that seeks strengthens the structures of a particular organization, or to prepare it for a strategic shift. One of the effects of organizational theatre is *the induced catharsis*, which leads to three different effects: the release of negative feelings, the generation of creative processes and the invitation to action. These theories of catharsis correspond to the Aristotelian, Moreno and Boal respectively. The uses and effects of this type of theater depend on who hired and who acts it. This may lead to a variety of applications, from strengthening the structures of the company and even till the release of workers.

Palabras clave: Metáfora: la organización como teatro, improvisación teatral y organizacional, teatro organizacional, catarsis.

Key words: Metaphor, the organization as theater, theatrical improvisation and organizational, organizational theater, catharsis

Introducción

El teatro desde siempre, se ha utilizado no sólo como un espacio estético de entretenimiento, sino como vehículo para preservar una cultura dada o bien fomentar sus cambios a través de signos y símbolos. La eficacia de este uso es indudable, razón por la cual los teóricos de la organización han mostrado cada vez mayor interés sobre este tema. Existen diversas perspectivas; la teórica a través del uso de la metáfora *la organización como teatro* y la instrumental a través de la aplicación de sus diversas técnicas, como las de: improvisación, trabajo colaborativo y trabajo por proyectos. Por otro lado, también, se ha utilizado por parte de algunos administradores como herramienta de intervención empresarial, para la resolución de los problemas que generan las relaciones sociales formales e informales de la organización. Esta práctica instrumental ha sido utilizada primordialmente por los países europeos, con el nombre de *obras a la medida* para mejorar los problemas de comunicación; 2000 obras en organizaciones francesas y 200 en obras alemanas, Georg Schreyögg (2001).

En la primera sección de este trabajo se presenta un modelo propuesto por Cornelissen, que explica cómo funciona una metáfora y ofrece criterios para evaluar el valor heurístico generado por tal metáfora para la teoría.

La segunda sección se ocupa de la técnica de improvisación teatral y lo que la organización puede aprender de ella, tomando en cuenta las dos posiciones opuestas sobre el uso de la improvisación en la organización

La improvisación teatral se define como un proceso creativo y espontáneo que puede llegar a ser útil en las organizaciones para el desarrollo innovador y para la solución de problemas contingentes.

De acuerdo con Dusya Vera y Mary Crossan (2004), para que el desempeño de la improvisación sea bueno, se necesitan las siguientes condiciones: confianza en los miembros de la organización, un espacio de libertad, pero sobre todo, poner énfasis en el proceso y no en el resultado. Es importante señalar que la improvisación se da en un contexto de experiencia, colaboración y confianza dentro de un grupo de trabajo.

La tercera sección se dedica al teatro organizacional, Schreyögg (2001) define el fenómeno del “teatro organizacional” como el conjunto de obras diseñadas y puestas en escena para una organización en específico. En general, el teatro organizacional se puede describir como intervenciones y entrenamientos basados en obras presentadas por un grupo de actores profesionales, contratados por los directivos de la empresa, con el propósito de fortalecer las estructuras formales.

Uno de los efectos de este teatro es *la catarsis*, Meisieik (2004) considera tres diferentes tipos: la Aristotélica, la de Moreno y la de Boal. Nissley y Taylor (2004) exponen lo que denominan “políticas del desempeño” en el entrenamiento e intervención teatral con la consideración de quién es la persona que controla el guión, y quién controla el papel, en una representación al interior de la empresa con el objetivo de analizar sus efectos.

La metáfora “la organización como teatro”

La metáfora *la organización como teatro* tiene sus orígenes en los trabajos del sociólogo Erving Goffman (1959) (citado en David M. Boje, John T. Luhman, & Ann L. Cunliffe (2003)), que considera la metáfora teatral como un medio

para estudiar e ilustrar los procesos sociales en los cuales “ los miembros de la organización son esencialmente actores humanos, comprometidos en varios roles y desempeños oficiales y no oficiales” (Morgan, 1980, pp. 615-616). Otra perspectiva se debe a Kenneth Burke (1937, 1945, 1972). Quien sostiene que la acción social literalmente es dramática, teatral y por lo tanto “la organización es teatro”. Estas dos posiciones son encontradas y criticadas.

En la teoría de la organización y en los estudios organizacionales, los teóricos que utilizan la metáfora *la organización como teatro* se muestran en el siguiente cuadro 1:

Cuadro 1 Metáfora La Organización como Teatro

Autor	Idea
Mintzberg (1973)	Retoma los conceptos dramáticos tales como <i>el marco teatral</i> y <i>el guión</i> para estudiar estos aspectos dentro de la organización en los roles administrativos.
Gardner & Alvolio, 1998; Harvey, 2001; Czarniawska-Joerges (1997), Mangham (1990), Mangham y Overington (1987), y Rosen (1985, 1987)	Estudian el comportamiento carismático del líder desde la dramaturgia, aplican herramientas y dispositivos del teatro para los hechos organizacionales. La dramaturgia se ha convertido en la perspectiva central de los estudios del liderazgo
(Morgan & Krone, 2001)	En la improvisación emocional, “el líder es la persona que habla y dramatiza la vida”
Mangham, 1990; Clark & Mangham, 2001; Meisiek, 2002; Meisiek & Boje, 2001; Schreyogg, 2001).	Dentro de los Estudios Organizacionales, estos investigadores toman seriamente la metáfora de la organización como teatro.

Fuente: Irene Sánchez Guevara Organización del Teatro Independiente de México, de la Red de Cooperación al Conflicto, tesis de doctorado en Estudios Organizacionales, UAM Iztapalapa México, 2007, Pág. 45.

Burrell y Morgan (1979) afirman que la organización

como teatro está involucrada con el impacto de las metáforas como visión del mundo, o las formas de percibir el mundo: “las comunidades de los teóricos se inscriben en la perspectiva relativamente coherente. para fundamentar sus investigaciones” (Morgan, 1980, p. 607). Una metáfora es una forma de pensamiento, o un dispositivo de explicación para entender, comprender o profundizar conceptualmente” (Pepper, 1982, p. 197).

Sin embargo, la metáfora *la organización como teatro* no ha conducido a ningún avance conceptual en la teoría de organización, según Cornelissen (2004); pero proporciona el lenguaje del teatro (actores, escenas, guiones, etcétera) para enmarcar y comunicar la identidad y el rol de representación teatral en las organizaciones.

Una primera discusión pertinente en este trabajo es sobre la palabra performance y su significado tanto en la organización como en el teatro.

De acuerdo con el diccionario Webster las diferentes acepciones del vocablo performance son:

1. the act of performing; execution; accomplishment
2. operation or functioning, usually with regard to effectiveness, as of an airplane
3. something done or performer ; deed or feat
4. a formal exhibition of skill or talent , as play, musical program, tec; a show

Así, en el contexto organizacional, el performance se entiende como el desempeño, la ejecución y funcionamiento de alguna tarea organizacional. En el contexto teatral el concepto designa la ejecución de una tarea escénica o directamente la realización de una obra teatral. Este es un ejemplo de la aplicación del lenguaje del contexto teatral en el contexto organizacional que permite el funcionamiento de la metáfora que relacionan a ambas instancias. Cabe

aclarar que el performance, también se refiere a una cierta propuesta escénica espectacular más allá de los propósitos de este artículo.

Un modelo de metáfora, en primera instancia, compara conceptos y hechos entre dos entidades, que Cornelissen (2004) denomina tenor y vehículo. En la metáfora la *organización como teatro*, el tenor es la organización y el vehículo es el teatro. De la comparación se obtiene semejanzas y similitudes que son necesarias pero no suficientes. No basta encontrar isomorfismos y homomorfismos de hechos aislados, sino que, es necesario encontrar la razón de los hechos en los dominios de ambas entidades para hacer inferencias y crear nuevas teorías. Para ello, el modelo de Cornelissen consta de tres principios constitutivos.

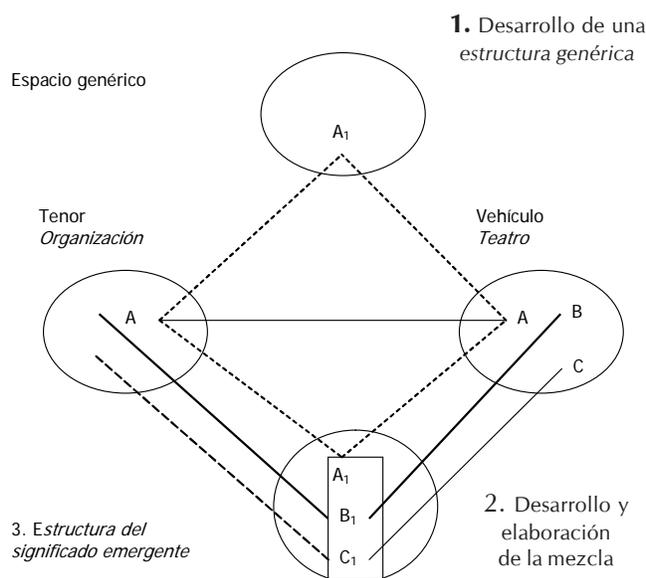
El primero se refiere al desarrollo de una estructura genérica, donde se establecen los dominios semánticos del tenor y el vehículo y se construyen las correspondencias y similitudes estructurales, para hacer inferencias acerca de las relaciones específicas.

La metáfora va más allá de la analogía que se muestra en la transferencia de la información asociada a la estructura común de los dominios hipotéticos

En el caso de la metáfora que nos ocupa, la similitud estructural que se construye entre los conceptos de Teatro y Organización en sus respectivos dominios, está basada en el hecho de que las actividades que se realizan en ambas entidades tienen una cualidad *performativa*, es decir que cada miembro de la organización o actor de teatro *haga bien su trabajo*, que corresponde a la estructura genérica (que en la figura 1 se denota por A_1 y la línea punteada). De hecho, en este sentido genérico y sobre la base de la cualidad *performativa* inherente a toda acción humana, el mundo

entero puede ser visto como un escenario (Mangham 1990), lo que lleva a algunos investigadores a afirmar que efectivamente, al menos en algunos aspectos, “*la Organización no es como el Teatro sino que es Teatro*” (Oswick et als 2001) y que “*la administración es en sí misma una forma de actuación; administrar es dominar el arte de la actuación*”(Manghman 1990).

Figura 1



Fuente: Sánchez Guevara (2007: 46) tomado de: Joep P. Cornelissen, 2004. "What are we playing at? Theatre, Organization and the use of metaphor", *Organizations Studies* 25(5), SAGE Publications. London, p. 711.

Un segundo principio, la elaboración de la mezcla, denotado por las líneas gruesas, involucra una imagen de la vida organizacional en términos de cómo se realizan y ordenan las acciones como un asunto esencialmente creativo y artístico, es decir; los miembros de la organización

representan roles, interpretan guiones, y actúan conforme ciertas tramas, usan estilos dramáticos y retóricos y se dirigen a una audiencia (los clientes por ejemplo). Motivados por las implicaciones de las figuras de “guión” y “personaje” en el vehículo, muchos investigadores han combinado estas implicaciones (B₁ y C₁ en la Figura 1) con el orden y flujo de actividades que tiene lugar en las organizaciones, y posteriormente han elaborado contribuciones acerca del juego de roles de los miembros de las organizaciones (como personajes), que interpretan el guión oficial (las responsabilidades preescritas y acciones dentro de las organizaciones), e incluso, improvisan sus partes como ellos creen conveniente. Por ejemplo, se puede pensar que los trabajadores son como “personajes”, que llegan al ensayo o a la función de la obra realizada en la empresa y para quienes una dirección escénica es provista en forma del guión oficial.

El tercer principio es la estructura semántica emergente; que afirma que en el proceso de combinación (ver figura 1), se construyen conocimientos o conceptos emergentes, lo que sugiere mirar a los administradores como los autores de su propio guión, es decir se convierten en escritores y ejecutantes de sus propias acciones y son responsables de las mismas. En el caso de la *metáfora la organización como teatro* existe una correspondencia estrecha entre los conceptos, que están caracterizados por la *la performatividad*, esto es, en ambos dominios las actividades son extraídas y las declaraciones se hacen para tener una calidad performativa. Pero el propósito general o racionalidad es diferente, mientras las organizaciones en general basan su racionalidad en aspectos económicos o políticos, el teatro tiene un propósito de carácter estético. “La organización es, al menos en parte, una estructura formal de medios y fines, mientras que el Teatro refiere un contexto en el que un conjunto de personas relacionadas actúan por

propósitos estéticos y de entretenimiento; la organización tiene causalidad política, y el teatro tiene causalidad intuitiva”(Whilshire 1982)

Por otro lado, mientras algunos autores afirman que los aspectos rituales del comportamiento en las organizaciones pueden ser aprendidos a través de la metáfora “ la organización como teatro”, una cierta minoría ha cuestionado el valor heurístico del significado emergente que aparece en la metáfora con respecto a explicar los rituales y juego de roles en el contexto organizacional. Es plausible que para explicarse estos rituales, se utilice el análisis del discurso, o bien el análisis de datos organizacionales sea más eficiente. Esto hace necesario la creación de criterios para calibrar la metáfora. Con base en dos dimensiones; la primera corresponde a la similitud entre los aspectos de los conceptos, que responde a la aptitud de una metáfora (si una metáfora es apta y es significativa, sin importar la debilidad de imágenes que produce). Le segunda dimensión, que corresponde a la distancia entre los dominios de donde provienen los conceptos, se relaciona con el valor heurístico de una metáfora (si la imagen que ofrece es realmente perspicaz)

Esquemáticamente estas dos dimensiones (la exactitud de los aspectos similares entre los conceptos involucrados, y la distancia entre los dominios de donde provienen) pueden ser combinadas como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2 Dimensiones de la metáfora

Conceptos de correspondencia			
		Exacto	Inexacto
Distancia dominios	Baja	Tipo 1 = MT no aporta valor heurístico	Tipo 2 mala
	Alto	Tipo 3 (buena)	Tipo 4 mala

Fuente: Sánchez Guevara (2007: 46) tomado de: Joep P. Cornelissen, 2004. “What are we playing at? Theatre, Organization and the use of metaphor”, *Organizations Studies* 25(5), SAGE Publications. London, p. 719.

Por tanto, concluimos que la metáfora *la organización como teatro* no es suficientemente robusta para describir conceptos de la organización, aunque si comparten el carácter preformativo de sus tareas y el lenguaje es isomorfo entre sus dominios, además, las racionalidades son diferentes; en las organizaciones son de carácter económico o político (medios fines), mientras que en el teatro la racionalidad primordial es de carácter estético.

Los usos de las técnicas teatrales en las organizaciones

Si bien, según el modelo de Cornelissen, la metáfora *la organización como teatro* no ha generado conceptos o teorías emergentes para explicar o describir la compleja problemática de las relaciones humanas entre los miembros de una organización, comparten el carácter performativo como una estructura genérica entre el teatro y la organización, entonces es plausible usar esta metáfora para utilizar las técnicas del teatro y aplicarlas en la organización. Dusya Vera y Mary Crossan (2004) examinan las implicaciones del funcionamiento de los procesos de improvisación en las firmas, a partir de la improvisación teatral.

Las autoras definen la improvisación como un proceso creativo y espontáneo para intentar lograr el objetivo de una nueva forma de desempeño. Proponen que la improvisación puede ser modelada como un constructo latente (Law 1998) con dos dimensiones: espontaneidad y creatividad. Afirman que los procesos de improvisación son una parte intrínseca de ambos: teatro y organización, lo espontáneo y lo creativo son esencia del teatro de improvisación, pero también están presentes en la improvisación organizacional.

Con el paradigma de la planeación en la sociedad occidental, el fenómeno de improvisación tiene una connotación encontrada, para los defensores de la

administración estratégica que observan que algún intento de desviarse del plan, o ir sin un plan, es irresponsable y peligroso, en ese sentido la improvisación es vista en el mejor de los casos, como sustituto último o satisfactorio para la planeación. Mientras que la discusión de la improvisación en el contexto de las artes y la innovación, frecuentemente se asocia con la diversión, el disfrute, la originalidad y otros atributos positivos.

Aprovechando que la metáfora *la organización como teatro*, muestra que la organización y el teatro comparten el carácter performativo, es posible reconocer similitudes y diferencias entre los conceptos de desempeño y éxito, las cuales se discuten a través de tres lecciones que la organización puede aprender de la improvisación teatral, planteadas por las investigadoras Vera y Crossan (2004).

1. **La improvisación no es inherentemente positiva o negativa.** La improvisación en el teatro y en los negocios, no necesariamente está ligada al éxito o al fracaso. La improvisación es un proceso espontáneo de creación, por lo que sus resultados son imprevisibles. En lugar de predecir los resultados de improvisación es necesario aprender los principios que ayudan a hacer el trabajo. Esta primera lección abre un abanico de posibilidades para la organización, es mejor promover un comportamiento espontáneo y creativo, que castigarlo, ya que de los errores se llega a encontrar innovaciones espectaculares como el ejemplo del *pos it* de la empresa 3M.
2. **La improvisación se enfoca más al proceso que a los resultados.** Un principio fundamental de la improvisación en el teatro es el enfoque sobre el proceso creativo más que en el producto, por lo tanto, el proceso de improvisación teatral esta basado en reglas de cooperación

mutua, acuerdos espontáneos, y unidad de grupo al menos en el performance. En el quehacer teatral, no siempre se observa una unidad grupal, sin embargo todos ellos están concientes que un buen desempeño en la escena requiere de unidad de grupo, apoyo y colaboración. De hecho el escenario y el momento de la escenificación se consideran sagrados y están sobre las posibles diferencias individuales.

3. Actuar conscientemente, con base en la experiencia y con actitud colaborativa. En la búsqueda de las técnicas que los actores usan para improvisar exitosamente, lo primero que hay que tomar en cuenta es la diferencia entre el éxito en el teatro y el éxito en la organización. El éxito y la calidad en el teatro improvisado involucra la diversión, entretenimiento y satisfacción de la audiencia, el sentido de cumplir, entretener y divertir de los actores, la originalidad de las obras y el uso apropiado de los recursos a la mano. En contraste, un aburrido plan de improvisación genera decepción y frustración en las audiencias y en la compañía de teatro, ya que se puede caer en lo obvio, ordinario y predecible. Existen varios paralelismos entre el desempeño de las metas de la improvisación en el teatro y en las empresas, los clientes son como la audiencia. Los procesos de improvisación pueden afectar la satisfacción del cliente cuando los grupos de trabajo negocian con los requerimientos del mismo y manejan problemas no esperados o requerimientos no razonables. Para obtener la satisfacción de la audiencia y los actores, el teatro improvisado crea nuevas obras.

Con las propuestas anteriores se plantean los puntos esenciales para llegar a una cultura experimental donde, la única regla inquebrantable en el teatro de improvisación es

la del acuerdo (Seham 2001). Los acuerdos requieren que cada improvisador, acepte, soporte y mejore las ideas expresadas por los otros actores sobre el escenario sin rechazar a su compañero. También se debe señalar que el bloqueo de ideas de otros es una forma de agresión.

En el teatro, la improvisación exitosa necesita una cultura experimental y tolerante.

Considerando el teatro como un grupo de relaciones artísticas que demanda los talentos y energía de mucha gente (Spolin 1999). El éxito del teatro de improvisación depende de las relaciones sanas y cercanas, porque las escenas involucran el trabajo interdependiente de los improvisadores, el desempeño que surge es una creación verdaderamente de colaboración, que no se podría entender por el simple análisis de los miembros individuales de un grupo. Las compañías de improvisación tienen una estructura de reglas que establecen los principios de la conducta del equipo. Por ejemplo, idealmente, según Sawyer (1999), el teatro de improvisación tiene una ética radicalmente igualitaria: no hay un líder de grupo. Los actores aprenden a rotar el liderazgo y a compartir la responsabilidad, lo que significa que ellos toman la dirección en diferentes momentos dependiendo de las necesidades de la situación, y que cada miembro del grupo es responsable por cada uno de los otros (Crossan 1996), en las interacciones nutridas entre los actores y en los diálogos y escenas que fluyen naturalmente. Una buena improvisación acerca de la negociación entre los miembros del equipo lleva a todos al éxito, a la confianza y al respeto de los otros mientras actúan la escena (Jonhstone 1979) (Spolin 1999). Las relaciones sanas y cerradas del grupo no son necesariamente fáciles de desarrollar en la organización dado que la competencia, el poder, y el estatus son a menudo factores importantes que afectan la dinámica

del grupo. Sin embargo, el principio de colaboración en el teatro de improvisación tiene importantes implicaciones para la cooperación y equipos de trabajo, en el trabajo de equipo y en particular, en el equipo que se autoadministra, que son aquellos equipos que pueden autorregular su comportamiento sobre todas las tareas (Cohenn 1994). Los equipos de trabajo son importantes para la improvisación organizacional porque lo que hace una persona está determinado por lo que los otros hacen. La improvisación colectiva es más que la suma de las improvisaciones individuales: es el resultado de la interacción cerrada entre miembros de un grupo

La improvisación teatral sugiere, si es bien manejada, que se pueden generar mejores desempeños. Más aún, los individuos y los grupos pueden desarrollar las habilidades para administrar mejor la improvisación. En esta consideración, la improvisación es una técnica que capacita a las firmas para administrar en ambientes más turbulentos.

El Teatro Organizacional

Un uso más instrumental del teatro es el Teatro Organizacional, cuyo propósito es resolver diversos problemas de la empresa como pueden ser los conflictos entre dos culturas corporativas que coexisten en la vida cotidiana de la organización, las barreras de comunicación entre mandos medios y bajos, la resistencia al cambio estratégico, las micro políticas en proceso, el acoso sexual, el freno a ideas contrarias a la ideología empresarial, entre otras. Georg Schreyögg (2004). El teatro organizacional es un teatro de intervención que busca fortalecer las estructuras de una organización particular, o prepararse para un cambio estratégico. No obstante que es una herramienta útil, si la empresa no la sabe manejar

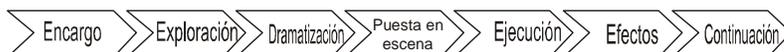
adecuadamente, la irritación o energía resultante de la representación teatral, puede no generar los efectos esperados.

En los países europeos esta medida ha sido muy utilizada con el nombre de *obras a la medida* para mejorar los problemas de comunicación; 2000 obras en organizaciones francesas y 200 en obras Alemanas Georg Schreyögg (2001).

El teatro organizacional definido por Berkeman (1990, citado por Georg Schreyögg (2004).) consta de cuatro elementos:

1. La presentación teatral: los actores (en la mayoría de los casos profesionales) representan una obra. En otras palabras, hay un espacio estético, un escenario, una audiencia, un guión, y demás. Es teatro actual en el sentido clásico de la palabra.
2. La especificidad organizacional: la obra dramatiza una situación problemática enfrentada a la vez por una organización focal o más generalmente por un grupo especial de organizaciones o industria. Después de una exploración del contexto específico y organizacional, se escribe el argumento y el guión.
3. Audiencia definida: la obra agrega una clara audiencia definida, por ejemplo el departamento de servicio, una planta, vendedores, o una rama de los directivos. La audiencia puede venir de diferentes organizaciones, por ejemplo el caso de empresas difíciles o redes.
4. Encargados: usualmente, el teatro organizacional es teatro por encargo. El cliente es la organización que contrata la obra de teatro

Idealmente el proceso de producción tiene las siguientes etapas.



Desde la posición de la empresa que encarga la obra a un grupo de teatro organizacional, se observan dos propósitos fundamentales: 1) crear conciencia de los problemas para resolverlos y 2) unificar y estimular la discusión para preparar a los miembros de la organización para un cambio estratégico. Para realizar estos objetivos el teatro organizacional ha desarrollado las técnicas de: 1) observación participativa, que se desarrolla en la etapa de la exploración; 2) la inclusión de aspectos organizacionales en la dramatización de la obra y 3) el involucramiento de la audiencia.

Aunque existen textos donde se describen las experiencias de estas intervenciones, según Meisik, poco se ha estudiado sobre uno de los efectos que resultan de las representaciones del teatro organizacional, la catarsis. Meisik analiza la catarsis desde tres enfoques: el aristotélico o de liberación de emociones negativas, el de Moreno como fuente de creatividad, y el de Boal como generador de acción.

El enfoque aristotélico se refiere a la liberación de emociones negativas a partir de, primero observar una escena que le recuerde una experiencia desagradable y después verbalice, esta técnica fue usada por Freud como método terapéutico, pero observó que los resultados eran temporales y se decidió por el psicoanálisis. Además, no necesariamente sucede la catarsis de ver y luego verbalizar, ni tampoco sucede que el individuo logra el equilibrio de sus emociones inmediatamente después de una obra, sino por el contrario, si esta obra fue suficientemente impactante el individuo experimenta un grado de excitación después de ver la obra. Este tipo de catarsis, cuando sucede, puede lograr que los individuos expliquen sus emociones y las asuman, o que lo integren en su vida cotidiana. Este tipo de actividades se realizan con una audiencia pasiva.

Jacob L. Moreno (1892-1974) desarrolló el concepto *teatro de enfoque grupal*. En el comienzo, se refería a todas las partes de la sociedad. Sin embargo, debido a varios contratiempos, se limitó al desarrollo del teatro psicoterapéutico. Moreno (1977) buscó superar la visión unilateral de la catarsis. Reconoce a Stanislavsky como precursor de sus propias técnicas, y convierte a los miembros de la audiencia en actores que experimentan la catarsis, debido a ello ayuda a analizar las teorías sobre catarsis desarrolladas para el teatro de audiencias activas.

Aunque la creatividad es un efecto deseado del teatro de organizaciones, se debe recordar que el acercamiento de Moreno está dirigido principalmente al individuo, de hecho, para Stanislavsky y Moreno **la catarsis del actores crucial**

La creatividad adquirida puede conectarse de manera retrospectiva y ayuda a generar nuevas improvisaciones.

El enfoque de Augusto Boal director y actor brasileño, se refiere a una catarsis como mecanismo para el desarrollo de la motivación de acción, sobre la base de las teorías de Artaud y Grotowski, que plantean que el teatro se puede utilizar para producir disonancia emocional en la audiencia, lo cual conduce a la acción. Para ello, Boal desarrolló una serie de técnicas teatrales para la educación política de los campesinos teatrales brasileños, como el teatro invisible y el teatro de foro, Resulta paradójico, que el teatro de Boal, como él afirma es hecho para y por los oprimidos, en la búsqueda de motivar la acción para la liberación institucional, sea el más utilizado por el teatro organizacional, como lo usa la compañía escandinava Theatre Life.

El efecto de la catarsis provocada a través del teatro organizacional enfrenta diversas críticas; 1) el concepto de catarsis es muy amplio y por lo tanto ambiguo, además de

desconocer cuándo se produce en cada individuo, 2) cuál es el tipo de catarsis que produce beneficios al individuo o a la organización y, 3) no es ético producir la catarsis para beneficio de la organización, es decir el problema se encuentra en el hecho de que se apele a las emociones del individuo para fines de la organización. Las emociones se han definido como parte de la esfera privada del empleado, y la influencia de éstas requiere una justificación ética, Meisiek (2004, 797-816)

Otro de los efectos esperados con el teatro organizacional es el desempeño, y de acuerdo a la calidad performativa, Nissley y Taylor, exponen “políticas del desempeño” en el entrenamiento e intervención teatral que dependen de quién controla el guión y quién actúa en una representación al interior de la empresa con el objetivo de analizar sus efectos, de nuevo, por el lado del comportamiento de la audiencia, es decir, si esta es pasiva y sólo interviene cuando se le invita a participar por parte de actores profesionales, en cuyo caso se puede observar

que la audiencia, que está constituida por los empleados, no se sienten con libertad para participar, situación relatada por Clark y Mangham 2004 (841-945)

Otra posibilidad es otorgarle un nivel más activo a la audiencia invitándola a participar en la actuación, y finalmente, siguiendo a Boal, que afirma que todos los seres humanos tienen la capacidad de actuar, permitir que la audiencia actúe y encuentre la alternativa de acción que mejor le convenga Boal afirma que el teatro no dice como deben hacerse las cosas, sino que presenta una gama de posibilidades para hacerlas, y el individuo debe elegir la acción. Por otro lado, y dado que el teatro organizacional es un teatro por encargo, este puede ser encargado por los directivos de la empresa quienes controlan el guión de acuerdo a sus intereses, o bien el guión puede ser desarrollado tanto por el grupo profesional y los trabajadores, o finalmente por los trabajadores. Todas estas alternativas nos dan una serie de combinaciones que se presentan en cuadro 2.

49

Cuadro 3
El control del teatro organizacional

Control del Papel / Control del Guión	Audiencia Pasiva	Actor Dirigido	Actor Auto-Dirigido / Activo
Otro-Guión	Más control de la Administración		
Co-guión			
Auto-Improvisado			Más control del Trabajador

Fuente: Sánchez Guevara Irene (2007: 59)

Conclusiones

Las investigaciones que se han realizado al respecto del teatro por parte de los Estudios Organizacionales tiene la línea del teatro hacia la organización, en términos de verlo como recurso metodológico mediante la metáfora del teatro como organización; cómo aprovechar la técnicas del teatro para el quehacer organizacional o empresarial o cómo el uso del teatro en las organizaciones para la intervención empresarial.

La metáfora la organización como teatro

La revista *Studies Organizations* ha dedicado el número 25, en 2005 al tema del teatro organizacional donde se reporta un análisis de la metáfora de la organización como teatro, que utiliza el lenguaje teatral, por lo mismo se concluye que esta metáfora es poco creativa de conocimiento para el Análisis Organizacional, tal vez la conclusión es que la organización no es como teatro, sino, es en sí misma teatro, aunque con racionalidades diferentes; las organizaciones tienen racionalidades políticas o económicas mientras que la principal motivación de la actividad teatral es la estética, sin soslayar las dos primeras

Técnicas teatrales en la organización

Utilizar las técnicas teatrales en las organizaciones ofrece beneficios tanto en el área del proceso creativo como en áreas más instrumentales de la vida laboral en la organización.

El proceso creativo, afirma el profesor César Medina Salgado¹, "es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones", para que este proceso se facilite, resulta importante utilizar la técnica de improvisación, ya que ella es la convergencia de la maduración de ideas a través de la experiencia de múltiples ensayos, la gran mayoría fallidos, y la sinergia de las experiencias compartidas para la solución de problemas, en el indispensable trabajo de equipo. En un contexto donde el proceso adquiere mayor importancia que el resultado.

Desde una perspectiva más instrumental en la vida cotidiana laboral de la organización, utilizar las técnicas como el manejo de voz y la expresión corporal en áreas de la educación, son particularmente útiles para mejorar la actividad docente en cuanto a la comunicación verbal, pero también para el cuidado de uno de los instrumentos más preciados para el docente: su voz.

Teatro organizacional

El teatro organizacional como instrumento de intervención puede constituir una ventaja competitiva para las organizaciones, en diferentes niveles; desde la alta gerencia hasta los trabajadores; depende de quién la contrate, quién la dirija y quién la actúe. Siempre será más eficaz, como lo demuestran las experiencias del maestro Boal, si la obra de tipo organizacional es requerida y actuada por los propios trabajadores, aunque siempre deberá ser dirigida por un director profesional.

Finalmente el estudio de las organizaciones del teatro, en particular el Teatro Independiente de México, se presenta en la tesis para obtener el grado de doctora en Estudios Organizacionales de Irene Sánchez Guevara (2007). En donde se comparan los tres modelos de producción; el modelo Comercial, el Institucional y el Independiente, se analiza desde los Estudios Organizacionales la estructura organizacional en red de un grupo de teatro independiente, un modelo interno de producción, y los conflictos de poder en el grupo.

¹ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art11.html>, consultado el 9 de agosto de 2008

Bibliografía

- Clark Timothy and Iain Mangham 2004 Stripping to the Undercoat: a review and reflections on a Piece of organization theatre ,*Organizations Studies* ,25(5) 2004 841-852.
- Joel P. Cornelissen 2004 What are We playing At? Theatre, Organization and the use of Metaphor, *Organizations Studies*, 25(5), 705-726.
- David M. Boje, 2003 John T. Luhman, & Ann L. Cunliffe, A Dialectic Perspective on the Organization. *Theatre Metaphor*, *American Communication Journal*, Volume 6, Issue 2, Winter.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan. 1979 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burke, K. 1937 *Attitudes toward history*. Las Altos, CA: Hermes Publications. 1945 *A grammar of motives*. Berkeley: University of California Press. 1972 *Dramatism and development*. Barre, MA: Clark University Press with Barre Publishers.
- Czarniawska-Joerges, B. 1997 *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gardner, William L., & Avolio, Bruce J. 1998 *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.
- Goffman, E. 1959 *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books. 1974 *Frame analysis*. New York, NY: Harper Books. Harvey, A. 2001 A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (3), 253-266.
- Mangham, I. 1988 *Power and Performance in Organizations: An Exploration of Executive Process*. Oxford: Blackwell. 1990 Managing as performing art. *British Journal of Management*, 1, 105- 115.
- Mangham, I. & Overington, M. A. 1987 *Organizations as theatre*. Chichester, NY: Wiley.
- Medina César Salgado La creatividad en la toma de decisiones, gestion y estrategia, departamento de Administración, edición en Internet, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art11.htm> Consulta 9 de agosto 2008.
- Meisiek, S. S. Situation drama in change management: Types and effects of a new managerial tool. *International Journal of Arts Management*. (forthcoming).
- Meisiek, S. S. & Boje, D. M. 2001 Organizations as theatre and organizational theatre: From metaphor to intervention. Paper presented at the Academy of Management conference, Washington D.C.
- Meisiek Stefan 2004 Which Catharsis Do They Mean? Aristotle, Moreno, Boal and Organization theatre, *Organizations Studies*, 25(5), 797-816

- Mintzberg, H. 1973 *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Morgan, G. 1980 Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), 605-622.
- Morgan, J. M. & Krone, K. J. 2001 Bending the rules of "professional" display: Emotional improvisation in caregiver performances. *Journal of Applied Communication Research*, 29 (4), 317- 340.
- Nissley Nick, Taylor Steve S, Houden Linda, 2004 The politics o Performance in Organizational Theatre-Based Training and Interventions, *Organizations Studies*, 817-839
- Pepper, S. C. 1982 Metaphor in philosophy. *Journal of Mind and Behavior*, 3 (3), Pág. 197-205.
- Rosen, M. 1987 Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11, 31-48.
- Sánchez Guevara Irene 2007 Organización del Teatro Independiente de México, de la Red de Cooperación al Conflicto, tesis de doctorado en Estudios Organizacionales, UAM Iztapalapa México
- Schreyögg, G. 2001 Organizational theatre and organizational change. Paper presented at the Academy of Management conference in Washington D.C.
- Schreyögg Georg 2004 Theatre and Organization: editorial, *Organization Studies*, 25(5), 691- 704.
- Vera Dusya and Crossan Mary 2004 Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations, *Organization Studies* 25(5): 727-749.